

夏
ス
復活のサカ
CASE METHOD
the Re;surrection

Momoko Hasegawa, Taishi Ito, Mizuki Kato, Ibuki Konno,
Keisuke Kuniyoshi, Shiori Nakakoshi, Sora Usui, and Mayuko Yamada

Prof. Akinori Ono's Seminar of Marketing, Keio University

目次

| | | |
|-------|---------------------|----|
| 第 1 章 | はじめに | 1 |
| 第 2 章 | コーヒー業界 | 2 |
| 第 1 節 | 主要なコーヒー製品の形態と味 | 2 |
| 第 2 節 | RTD コーヒー市場の歴史 | 5 |
| 第 3 節 | コーヒー業界の流行の推移 | 7 |
| 第 4 節 | コーヒー業界の近年の動向 | 8 |
| 第 3 章 | アサヒ飲料株式会社の歴史と現状 | 10 |
| 第 1 節 | アサヒ飲料株式会社の歴史 | 10 |
| 第 2 節 | アサヒ飲料株式会社の現状 | 15 |
| 第 4 章 | アサヒ飲料株式会社の競合他社 | 16 |
| 第 1 節 | 飲料メーカーの競合他社 | 16 |
| 第 2 節 | 飲料メーカー以外の競合他社 | 24 |
| 第 5 章 | アサヒ飲料株式会社のコーヒー事業 | 26 |
| 第 1 節 | アサヒ飲料株式会社のコーヒー事業の歴史 | 26 |
| 第 2 節 | 「WONDA」の歴史 | 30 |
| 第 3 節 | アサヒ飲料株式会社のコーヒー事業の現状 | 47 |
| 第 6 章 | 議論 | 51 |

第1章 はじめに^{1・2}

小野ゼミ第 22 期生諸君、同期と議論を交わしたり、作業をしたりしているとき、君たちの机の上には何が置かれているであろうか。著者の机の上には、パソコン、スマートフォン、そして、コーヒーが置かれている。コーヒーには、カフェインが含まれており、眠気が覚めたり、頭が冴えたりする効果があるため、小野ゼミ生にはもってこいの飲料である。

では、日本人はどれくらいコーヒーを飲むのであろうか。全日本コーヒー協会が実施した調査によると、コロナウイルスの流行によって、2021 年の日本のコーヒー豆の国内消費量は 42.3 万 t まで落ち込んだものの、2022 年は増加に転じており、日本のコーヒー豆の国内消費量は 43.2 万 t まで戻っている。

しかしながら、近年、日本の缶コーヒー市場は、縮小傾向にある。全日本コーヒー協会が実施した調査によると、2022 年における缶コーヒーの 1 人 1 週間当たり杯数は、約 15 年前の 2008 年と比較して、53% 減の 0.96 杯に減少している。

そこで、日本コカ・コーラ株式会社のコーヒーブランドである「ジョージア」やサントリー食品インターナショナル株式会社のコーヒーブランドである「BOSS」は、PET ボトルコーヒー市場を創造し、缶コーヒー市場より重点を置いた。そうすることによって、従来の缶コーヒーでは獲得できない若者にターゲットティングした。この戦略が功を奏し、現在も PET ボトルコーヒー市場は成長を続けている。「CRAFT BOSS」は、2021 年 8 月時点でシリーズ累計販売本数が 30 億本を突破した。

このような缶コーヒー市場および PET ボトルコーヒー市場の動向を受けて、アサヒ飲料株式会社のコーヒーブランドである「WONDA」は、2019 年に、「明るく前向きになれるブランド」から「人生を『WONDERFUL』にするブランド」にリブランディングし、競合他社と同じく、缶コーヒーだけでなく PET ボトルコーヒーを展開し、若者にターゲットを拡大しようと試みた。しかし、「WONDA」ブランドの PET ボトルコーヒーは、現在は 2 種類のみと縮小し、詳しくは 5 章にて述べるが、リブランディングは失敗に終わった。

さらに、ユーロモニターインターナショナルが実施した調査によると、2023 年の RTD コーヒー市場における「WONDA」ブランドは、シェア第 6 位に低迷している。その理由の 1 つとして、「WONDA」が、販売当初に新規顧客を獲得して以来、顧客の更新が行えていないことが挙げられる。「WONDA」販売当初（1997 年）の顧客層は、20 代後半の働く人々であり、現在（2024 年）の顧客層は、40 代～50 代の働く人々である。顧客が歳を重ねただけで、「WONDA」は、新規顧客層を開拓できていない状況にある。

先述したとおり、アサヒ飲料株式会社のコーヒー事業における商品ラインナップは、市場が縮小傾向にある缶コーヒーが中心であり、現状のままでは、今後の新規顧客獲得も見込めないであろう。そこで、諸君には、アサヒ飲料株式会社が、コーヒー事業において新規顧客を獲得するために、採るべきマーケティング

¹本ケース資料は、マーケティング理論の実務的応用力の鍛錬を目的としたものであり、実在の企業の戦略の巧拙を論評するものではない。それ故、意図的に一部を事実と異なるように記述している。

²本章の執筆に際しては、アサヒ飲料株式会社 HP 内「コーヒーブランド史」、全日本コーヒー協会 HP 内「日本のコーヒー需給表」、および「日本のコーヒーの飲用状況」、ITmedia ビジネスオンライン HP 内「シリーズ累計 30 億本超 『クラフトボス』誕生のきっかけとなった予想外な若者の本音」、ユーロモニターインターナショナルが実施した「RTD コーヒー市場におけるブランドシェアに関する調査」を参照した。

ング戦略について提言してもらいたい。

第 2 章 コーヒー業界

第 1 節 主要なコーヒー製品の形態と味³

市場には、多様なコーヒー製品が溢れている。本節においては、主要なコーヒー製品の形態および味について概観する。

大量生産品

・缶コーヒー（ショート缶）

ショート缶コーヒーとは、容量が、200ml 程度のプルトップ缶に入ったコーヒー飲料を指す。100 円台前半の価格の製品が一般的である。特徴として、小売店や自動販売機にて販売されていること、豊富なバリエーションを持つことや、プルトップ缶の特性上、一度開封してしまうと蓋をつけることができないため、持ち運びに適さないことなどが挙げられる。代表的な製品には、「ボス レインボーマウンテンブレンド」（サントリー食品インターナショナル株式会社）、「ジョージア エメラルドマウンテンブレンド」（日本コカ・コーラ株式会社）、および「ワンダ モーニングショット」（アサヒ飲料株式会社）がある。

・缶コーヒー（ボトル缶）

ボトル缶コーヒーとは、容量が、300ml～500ml 程度のボトル缶に入ったコーヒー飲料を指す。150 円程度の価格の製品が一般的である。特徴として、小売店や自動販売機にて販売されていることや、金属製キャップがついているため、持ち運びが比較的容易であることなどが挙げられる。代表的な製品には、「TULLY'S COFFEE BARISTA'S BLACK」（株式会社伊藤園）および「ワンダ コクの深み BLACK」がある。

・PET ボトルコーヒー

PET ボトルコーヒーとは、PET ボトルに入って販売されているコーヒー飲料を指す。300ml～500ml 程度の容量で、150 円程度の価格の製品が、一般的である。特徴として、小売店や自動販売機にて販売されていることや、丈夫で軽量の PET ボトル容器であるため、コーヒー製品のなかでも、持ち運びが最も容易であることなどが挙げられる。代表的な製品には、「クラフトボス 無糖ブラック」（サントリー食品インターナショナル株式会社）、「麒麟 ファイア ワンデイ ブラック」（麒麟麦酒株式会社）、および「ジョージア THE ブラック」（日本コカ・コーラ株式会社）がある。

³ 本節の執筆に際しては、日本スペシャルティコーヒー協会 HP、キーコーヒー株式会社 HP 内「いれ方が味の差になる！？抽出方法、いくつ知っていますか？」、東洋経済オンライン「サントリー『BOSS』が映す容器コーヒーの大変遷」、デロンギ・ジャパン株式会社 HP 内「コーヒーの飲用調査 2021 年度版」、および「コーヒーの飲用調査 2023 年度版」を参照した。

・チルドカップコーヒー

チルドカップコーヒーとは、冷蔵保存が必要なカップ入りコーヒー飲料を指す。200ml～300ml 程度の容量で、200 円程度の価格の製品が一般的である。特徴として、低温製品だけが販売されていること、主に小売店にて販売されていることが挙げられる。飲用の際には、容器上部を覆うプラスチックフィルムの蓋にストローを突き刺して穴を開けるため、持ち運びに適さない。幅広い人々から好まれるように、牛乳や糖を加えることによって、苦みを抑えて甘みを強めた製品が主流である。代表的な製品は、「マウントレーニア カフェラッテ」（森永乳業株式会社）である。

・紙パックコーヒー

紙パックコーヒーとは、紙製のパックに入ったコーヒー飲料を指す。200ml～300ml 程度の容量で、一本あたり 100 円未満の価格の製品と、1,000ml 程度の容量で、300 円程度の価格の製品が、一般的である。特徴として、オンラインショップや小売店にて販売されていることが挙げられる。200ml～300ml 程度の容量の製品に限れば、小売店における取り扱いは非常に少なく、オンラインショップにおける販売が主である。付属するストローを、容器の上部にあるストロー口に刺して飲むストロー式やキャップをひねって開けて飲むスクリューキャップ式の容器が存在する。代表的な 200ml～300ml 程度の容量の製品は、「ワンド モーニングショット 紙パック」（アサヒ飲料株式会社）である。

個別生産品

・専門店コーヒー

全国チェーン店や個人経営店といった専門店によって販売されるコーヒーは、人件費や設備費などのコストのために、高価であるものが多い。価格帯は、最低でも 1 杯 300 円程度であり、高ければ数千円のものもある。豆の種類や量、アイスとホット、ミルクの有無など、消費者に与えられる選択肢が多い。また、高い価格の反面、専門店では、缶コーヒーなどの大量生産品として製造できない特殊なコーヒーを販売することができる。専門店であるからこそ販売できるコーヒーの例としては、非常に高品質なスペシャルティコーヒーや、提供の直前に作らなければならないホイップクリームを含むウインナーコーヒーなどが挙げられる。

・コンビニコーヒー

大手コンビニは、レジ付近にコーヒーマシンを設置し、セルフサービス式でコーヒーを販売している。200ml 程度の小容量製品で 100 円代前半の価格であり、缶コーヒーと同程度に安価である。同じくコンビニにて販売される缶コーヒーや PET ボトルコーヒーとの相違点には、常にアイスとホットの両方があることや、濃さや調味料のカスタマイズが可能であることなどがある。

・カップベンダー式自動販売機のコーヒー

学校やオフィスなどの施設内によく設置されているカップベンダー式自動販売機で販売されるコーヒーは、安価であり、1 杯 100 円未満のものもある。従来のカップベンダー式自動販売機は、溶かしたインス

タントコーヒーを販売しており、コーヒーの風味は良くなかった。しかし、近年のカップベンダー式自動販売機には、自動販売機内で豆の粉碎から抽出までを行うことにより、風味の優れたコーヒーを販売する機種も存在する。新機種の登場に伴い、従来型の自動販売機の一部は、学校やオフィスに設置され、無料のコーヒーを提供するようになった。

消費者自ら抽出などの工程を行う製品

・ コーヒー豆

生豆や焙煎しただけの豆、焙煎後に各種の粗さに粉碎された豆など、多様なコーヒー豆が販売されている。消費者自らがコーヒー豆を挽く必要があり、コーヒー豆の挽き具合や、挽いた豆の細かさによって、風味や味わいが大きく変化する。いずれの形態の豆も、コーヒーを抽出するためには、専門の器具が必要であるから、少なからずこだわりを持つ消費者向けである。安価な製品で、250g 程度の容量に対して 700 円程度の価格である。抽出後のコーヒー1 杯あたりの価格に換算すると、20 円～30 円程度である。

・ ドリップバッグコーヒー

ドリップバッグコーヒーとは、簡易的なコーヒーフィルターに粉碎済みのコーヒー豆が1 杯分セットされた製品を指す。フィルターをカップに固定し、お湯を注ぐだけで、本格的なコーヒーを簡単に作ることができる。ドリップバッグ単体の製品だけでなく、紙カップが付属する製品も販売されている。個包装のドリップバッグが数十個詰め合わされて販売される製品が多い。安価な製品で、1 バッグ（コーヒー1 杯分）あたり 20 円～30 円程度の価格である。代表的な製品は、「ちょっと贅沢な珈琲店 レギュラーコーヒー プレミアムドリップ 香り澄みわたるスペシャル・ブレンド」（味の素株式会社）である。

・ 水出しバッグコーヒー

水出しバッグコーヒーとは、不織布のバッグの中に粉碎されたコーヒー豆が複数杯分入っている製品を指す。500ml～1,000ml の水にコーヒー豆の入ったバッグを数時間漬けるだけで、本格的な水出しコーヒーを作ることができる。ドリップの技術を必要としないため、作り手によって味が変わることがない。水の量を加減することで、味の濃さを調節することが可能である。安価な製品で、1 バッグあたり、30g 程度の豆の容量で、100 円程度の価格である。抽出後のコーヒー1 杯あたりの値段に換算すると、濃く抽出した場合、30 円程度である。代表的な製品は、「KEY DOORS+ 香味まるやか水出し珈琲」（キーコーヒー株式会社）である。

・ インスタントコーヒー

インスタントコーヒーとは、お湯に溶かすことにより、手軽にコーヒーを作ることのできる粉末状の製品を指す。安価で作りやすい一方、他の形態の製品よりも風味が悪い。持ち運びに便利な個包装タイプや、割安な大容量タイプが販売されている。コーヒー1 杯あたりの価格は、20 円以下の製品が多く、10 円を下回る製品もある。代表的な製品は、「ネスカフェ ゴールドブレンド」（ネスレ日本株式会社）である。

・濃縮コーヒー

濃縮コーヒーとは、水や牛乳に溶かすことにより、手軽にコーヒーを作ることのできる液状の製品を指す。安価で作りやすく、インスタントコーヒーよりも風味が良い。1 杯分のポーション容器入りのタイプや、ボトルなどの容器に入った割安な大容量タイプが販売されている。コーヒー1 杯あたり 20 円～30 円程度の価格の製品が一般的である。代表的な製品は、「割るだけ ボスカフェ 無糖 340mlPET」（サントリー食品インターナショナル株式会社）である。

コーヒーの味

コーヒーの味を説明する尺度には、味の濃さ、甘さ、苦味、酸味などが挙げられる。人々は、個人的なコーヒーの味の好みだけでなく、コーヒーを飲む様々な場面に合わせて、コーヒーの味を選択している。例えば、朝食の時間に、眠気を覚まし、頭をすっきりさせるために、コーヒーを飲むことがある。また、仕事、家事や勉強を行いながら、作業のお供として長時間かけて、コーヒーを飲むことがある。前者の場合、一般的にカフェイン量の多い、濃い味のコーヒーが好まれるであろう。後者の場合は、一般的に苦味や酸味が弱い、薄い味のコーヒーが好まれるであろう。このように、コーヒーは、好みや場面に合わせた様々な需要を満たしているのである。

また、週に 1 回以上コーヒーを飲む 400 人のうち、53.8%の人が、1 日にコーヒーを 2 杯以上飲むという。飲料メーカー各社は、1 日にコーヒーを複数杯飲むような人々に向けて、好みや場面に合わせた様々な需要に対応しうる商品ラインナップを揃えている。

第 2 節 RTD コーヒー市場の歴史⁴

現代においては、ショート缶、チルドカップ、ボトル缶、PET ボトルといった容器の RTD コーヒーが、自動販売機、コンビニエンスストア、スーパーマーケット、ドラッグストアなど、さまざまな場所で販売されているが、こういった RTD コーヒーは、いったいいつから日本で販売されるようになり、どのように普及してきたのであろうか。ここでは、日本における RTD コーヒーの歴史を見ていく。

缶コーヒーの誕生

世界初の缶コーヒーは、1965 年に日本で誕生した。缶コーヒーの開発は、1950 年代後半から行われていたが、内容物の腐食、変色、異臭などの問題があった。このような問題を克服し、継続的に販売した製品が、三浦義武により開発された「ミラ・コーヒー」であった。「ミラ・コーヒー」は、砂糖入り、ミルク

⁴ 本節の執筆に際しては、スチール缶リサイクル協会 HP 内「世界初の缶コーヒーをつくった男 三浦義武」、Guinness World Records HP 内「缶コーヒーの最長寿ブランド『UCC ミルクコーヒー』」、株式会社オールアバウト HP 内「2004 年の缶コーヒーを多角的に考察する 缶コーヒーレビュー2004」、東洋製罐グループ HP 内「容器を学ぼう!」、@Press HP 内「市場規模は 10 年で 15 倍、“ボトル缶コーヒー” 人気の背景を探る 各社リニューアルで、進化するパッケージデザイン 注目は、手に取りたくなる『“スタイリッシュ” × “モテ”』デザイン」、PET ボトルリサイクル推進協議会 HP 内「PET ボトルとリサイクルの歴史」、およびダイヤモンド・オンライン HP 内「ペットボトルコーヒー大ヒットの理由、サントリーが圧倒的優位」を参照した。

なしのコーヒーで、内容量は 200g であった。価格は 80 円で、関西地方を中心に百貨店や国鉄の売店で販売された。しかし、資金の調達などの問題により、販売開始から 3 年で市場から姿を消した。

1969 年、三浦がコーヒー豆の仕入れ先として取引していた UCC 上島珈琲株式会社が、ミルク入り缶コーヒーである「UCC ミルクコーヒー」の販売を開始した。「UCC ミルクコーヒー」は、UCC 上島珈琲株式会社の創業者である上島忠雄によって開発された。彼が缶コーヒーを生み出したきっかけは、駅の売店で買った瓶のコーヒー牛乳を、電車が来るまでに飲み切ることができず、中身が残ったまま瓶を売店に返した際に、「もったいない」と感じた、彼自身の経験であった。彼は、この経験をきっかけに、容器を店に返す必要がなく、どこでも飲むことのできる缶コーヒー開発に着手したのだ。このように、上島の「もったいない精神」から生み出された「UCC ミルクコーヒー」は、1970 年に開催された大阪万博をきっかけに、爆発的のヒットをもたらし、缶コーヒー市場の礎を築いた。

缶コーヒー市場の成長

1973 年に UCC 上島珈琲株式会社が、缶コーヒー業界初の自動販売機を導入し、これが缶コーヒー市場急成長の原動力となった。自動販売機は、始めのうちは都会のみで導入されていたが、次第に全国で見られるようになった。1970 年の「UCC ミルクコーヒー」の大ヒットや、自動販売機の普及を受け、1970 年～1980 年代には、他企業が、次々と缶コーヒー市場に参入することとなった。具体的には、1975 年に日本コカ・コーラ株式会社が、「ジョージア」の販売を、ダイドードリンコ株式会社が、「ダイドーブレンドコーヒー」の販売を開始した。また、1977 年に株式会社三ツ矢ベンディング（現アサヒ飲料株式会社）が、「スリーアローコーヒー」の販売を開始した。さらに、1987 年にサントリーフーズ株式会社が、「BOSS」の前身である「WEST」の販売を、1989 年に麒麟麦酒株式会社が、「FIRE」の前身である「JIVE」の販売を開始した。このように、缶コーヒー市場は、1970 年代、1980 年代にかけて急速に成長した。

RTD コーヒー市場における転換

1990 年代に入ると、現代の RTD コーヒーにおける主力ブランドが誕生する。1992 年にサントリー食品インターナショナル株式会社が、「BOSS」の販売を、1997 年にアサヒ飲料株式会社が、「WONDA」の販売を、1999 年にキリンビバレッジ株式会社が、「FIRE」の販売を開始した。

また 1990 年代には、RTD コーヒーの容器に変化が見られた。具体的には、1993 年、森永乳業株式会社が、日本初のチルドカップコーヒーである「マウントレーニア」の販売を開始した。さらに 1996 年、1 リットル未満の PET ボトル飲料の販売が、解禁された。散乱ごみに対する懸念から、1995 年まで、1 リットル未満の PET ボトル飲料の販売することは、全国清涼飲料工業会の自主規制によって禁止されていた。しかし、1995 年 6 月に容器包装リサイクル法が成立したり、同年 9 月に PET ボトルリサイクル推奨マークの運用が始まったりと、リサイクルの取り組みが本格化してきたことから、1996 年には、1 リットル未満の PET ボトル飲料の販売が解禁された。これをきっかけに、どこでも飲めて持ち歩き可能な、PET ボトル商品が、多く販売されるようになった。コーヒーも例外ではなく、ある程度の容量があり、必要な時に欲しいだけ飲みたいというニーズに応えるような、PET ボトルコーヒーが登場する。このように、1990 年代には、RTD コーヒー市場において、様々な容器形態の RTD コーヒーが登場した。

そして、2000 年代初めには、ボトル型飲料缶が登場した。ボトル缶は、PET ボトルに比べて、製造後に生じる劣化を緩和し、香りや味を高い品質に保つことができる。それは、缶の素材であるアルミが、コーヒーが直射日光や酸素にさらされることを防ぐことができたり、高い圧力で香りや風味を閉じ込めることができたりするからである。ボトル缶は、RTD コーヒーにおいて、持ち運びやすさと高品質の両方を実現した。ボトル缶の登場以降、飲料市場におけるショート缶の割合が、次第に減少し、2016 年には、ボトル缶と PET ボトルの割合の合計が、ショート缶の割合を上回った。

大容量 PET ボトルコーヒーの台頭

2017 年にサントリー食品インターナショナル株式会社が、500mlPET ボトル飲料である「CRAFT BOSS」の販売を開始した。「CRAFT BOSS」は、「長時間、少しずつ飲みたい」という若者（主にデスクワーカー）のニーズを掴み、若者や女性を中心に大ヒットした。

サントリー食品インターナショナル株式会社「CRAFT BOSS」の大ヒットを受け、2018 年以降は、多くの企業が、大容量 PET ボトルコーヒーを発売した。具体的には、2018 年に株式会社伊藤園が、「TULLY'S COFFEE Smooth black MEDIUM」の販売を、UCC 上島珈琲株式会社が、「UCC BLACK COLD BREW」の販売を、日本コカ・コーラ株式会社が、「ジョージア ジャパンクラフトマン」の販売を開始した。2019 年にキリンビバレッジ株式会社が、「ファイア ワンデイブラック」の販売を開始した。第 5 章において詳細に説明するが、アサヒ飲料株式会社も 2017 年に、「ワンダ シェイクコーヒー」の販売を開始した。

デスクワーカーの増加や女性の社会進出といった労働環境の変化を背景に、「長時間、少しずつ飲みたい」という需要が高まり、大容量かつ薄くあっさりした味わいという PET ボトルコーヒーの特徴が、多くの人々に受け入れられた。サントリー食品インターナショナル株式会社が、「CRAFT BOSS」を発売した 2017 年以降、多くの飲料メーカーがこれに追随する形で大容量 PET ボトルコーヒーを発売し、現在もなお、著しい人気を博している。

第 3 節 コーヒー業界の流行の推移⁵

現在、コーヒーは様々な地域で幅広い世代に楽しまれている。そして、コーヒーの普及と発展の歴史は、「ウェーブ」と呼ばれる、たびたび到来するコーヒーブームによって説明することができる。本項においては、「ウェーブ」に沿って、様々なコーヒーの形態の登場と、時代に沿ったコーヒーの役割の変化について論じる。

⁵ 本節の執筆に際しては、西田善太（2020）、『もっとおいしいコーヒーの教科書』、マガジンハウス、谷口良平（1989）「インスタントコーヒーの現況」、『日本食品工業会誌』、第 36 巻、第 9 号、pp.777-784.、および、珈琲タイム HP 内「コーヒーの歴史 セカンドウェーブからサードウェーブへ」を参照した。

ファーストウェーブ

ファーストウェーブのコーヒーブームは、インスタントコーヒーが開発された 1938 年に始まった。このウェーブは、世界中にコーヒーを届ける大手メーカーによる大量生産、消費者による大量消費の時代であり、コーヒーメーカーは、たくさんのコーヒーを安く提供することに注力した。そのため、品質はさほど重視されず、味は均質化されていた。日本の一般市場で販売されるようになったのは、1956 年にインスタントコーヒーの輸入割り当て予算が初めて認められ、インスタントコーヒー24t が輸入されたことが始まりである。その後、1962 年のインスタントコーヒー輸入自由化により、ネスカフェ、MJB、チェスサンボーン、ヒルスプロス、フォルジャー、ユーバン、サンカ、およびサバリンなどが続々輸入されたことによって、国内の競争は熾烈となった。また、1969 年には上島珈琲が世界で初めて缶コーヒーを開発し、翌年の大阪万博で一世を風靡した。

セカンドウェーブ

セカンドウェーブは 1970 年代ごろからアメリカで始まり、1990 年代ごろに日本に到来した。ファーストウェーブによって、コーヒーを日常的に飲む人が増えたことで、味や品質、ブランドを意識する傾向が表れるようになり、これがセカンドウェーブで表面化した。スターバックスなどの「シアトル系」と呼ばれるカフェが主導したムーブメントで、おしゃれなデザイン、テイクアウトもできる紙カップで提供されるスタイル、自分好みにカスタマイズして注文できるエスプレッソドリンクなどが特徴である。コーヒーをただの嗜好品、飲料の 1 つとして捉えるのではなく、ライフスタイルの一部として再規定しサードプレイスを提案することで、差別化や関心を引き出すことに成功した。

サードウェーブ

サードウェーブは 2000 年ごろにアメリカで始まり、2015 年に日本に到来した。サードウェーブの特徴は高品質のスペシャルティコーヒーを、1 杯ずつ丁寧にハンドドリップで抽出することにある。また、サードウェーブにおいて、トレーサビリティやサステナビリティという言葉が注目されている。トレーサビリティとは、原材料の調達から生産、そして消費または廃棄までの履歴を遡ることができることである。また、森林で覆われた木陰で豆を生産し、森林伐採を防ぐことができるシェードツリーコーヒーや発展途上国の小規模農家や農園労働者に対し、適正な価格で継続取引されるフェアトレードコーヒーなどのサステナブルなコーヒーが注目されている。

第 4 節 コーヒー業界の近年の動向⁶

近年、コーヒー業界で流行している、コールドブリュー（水出し）のコーヒー、デカフェ（カフェインレス）のコーヒー、オーツミルクや豆乳・アーモンドミルクなどの牛乳代替製品、資源削減のためのタンブ

⁶ 本節の執筆に際しては、DeLongi HP 内「ニュースリリース」、Link with SDGs HP 内「【2024 年】マイタンブラー持参で割引のカフェ——エシカルでお得な SDGs を」、および、PostCoffee サブスクリプション HP を参照した。

ラー持参、およびサブスクリプションサービスの詳細を以下で述べる。

・ コールドブリュー（水出しコーヒー）

通常のコーヒーは、主にお湯を用いて短時間で抽出するのに対して、コールドブリューは、水を用い、通常約2時間～12時間かけてゆっくり抽出するものである。低温で抽出することにより、コーヒーの油分が溶け出しにくく、クセの少ないすっきりとした味わいになる。また、長時間かけてゆっくり抽出することにより、口当たりがよりまろやかになり、甘い印象を覚えることも多い。コールドブリューの始まりは、京都で生まれたダッチコーヒーと呼ばれる方式であり、水を一滴ずつコーヒーの粉に滴下していくものであった。2012年にアメリカのコーヒー雑誌でダッチコーヒーが紹介されて以降、世界的に大きな広がりを見せた。現在においては、滴下方式だけでなく、コーヒー粉を浸漬させる方式も主流になってきており、市販されている水出しバッグコーヒーは後者に当たる。コールドブリューのコーヒーは、スターバックスやタリーズといったカフェチェーンでも販売されており、目にする機会も多いであろう。

・ デカフェ（カフェインレス）

カフェインの過剰摂取は、不眠や頭痛の原因となったり、高血圧の原因となったりすることから、デカフェのコーヒーを選ぶ人が増えている。また、カフェインが母子の健康に悪影響を及ぼしやすい妊娠中の人も、デカフェであれば安心してコーヒーを楽しむことができる。近年は、カフェイン除去技術が向上し、通常のコーヒー豆と遜色なくコーヒーの風味を楽しむことができるようになってきている。カフェチェーンにおいても、無料または少額の追加料金でデカフェに変更できる場合が多いことから、多くの人が気軽にデカフェのコーヒーを楽しんでいる。

・ 植物由来のミルク

植物由来のミルクは、乳製品に対してアレルギーを持つ人によって、牛乳の代替品として用いられてきたが、近年の健康意識の高まりから、アレルギーの有無に関わらず、好んで飲む人が増えている。また、植物由来のミルクは、動物性の食物を忌避するヴィーガンやベジタリアンにも愛飲されている。

以前から人気があった豆乳だけでなく、アーモンドを原料としたアーモンドミルクや、オーツ麦を原料としたオーツミルクも人気である。これらの植物由来のミルクは、牛乳より低カロリーであることが多く、食物繊維など、牛乳にはない栄養素を摂取できることも特徴である。数年前と比較して、おいしさも向上したことから、カフェチェーンだけでなく、自宅でも植物由来ミルクを楽しむ人が増えている。

・ タンブラー持参の推奨

全世界的に持続可能な社会が求められている昨今、資源削減のために、マイタンブラー、マイボトル、およびマイカップの持参が推奨されている。スターバックスコーヒーやタリーズコーヒーといったカフェチェーンに、来店者がタンブラーやマグカップを持参することで、20円～30円の値引きを受けることができる。一部のコンビニなどでも、マイボトルを持参すると値引きになることがある。カフェにタンブラーを持参することだけでなく、日常的にマイボトルを使用している人も増加しており、エコやエシカルな

消費に関心がある人は多い。

・コーヒーのサブスクリプションサービス

サブスクリプションサービスがあらゆる業界で流行しているが、コーヒー業界もそのうちの 1 つである。日本においても、さまざまな種類の高品質なコーヒー豆が毎月届くサブスクリプションサービスを展開している POST COFFEE が人気を博している。コーヒーの種類が多すぎて何を選べば良いのかわからない、という消費者に対し、AI を活用し、好みの食べ物やどのシーンでコーヒーを飲むかなどの回答をもとに、おすすめのコーヒーを自動的に選んでくれる。また、カフェのサブスクリプションも存在する。JR 東日本の駅ナカコーヒーショップであるベックスコーヒーは、利用回数に合わせてプランを選び店舗でコーヒーを飲むことができるサブスクリプションを提供している。

第 3 章 アサヒ飲料株式会社の歴史と現状

第 1 節 アサヒ飲料株式会社の歴史⁷

事業活動の起点「三ツ矢サイダー」の誕生

アサヒ飲料株式会社は、現在、アサヒグループホールディングス株式会社傘下のグループ会社であるが、その起源は、140 年前に遡る。

宮内省の命を受けて各地の天然鉱泉を探索していた、お雇い外国人のウィリアム・ガウランドが、兵庫県川辺郡平野村（現川西市）に湧出する天然鉱泉を「理想的鉱泉なり」と称賛したのは、1881 年のことであった。その 3 年後の 1884 年に、瓶詰めにしたこの天然炭酸水を「平野水」と名付けて販売したのが「三ツ矢」の始まりである。しかし、良質な水に恵まれた日本において、鉱泉水をわざわざ購入する習慣はなかったこともあり、「平野水」の売上は、伸びなかった。

「平野水」発売から 5 年後の 1889 年に、ジョン・クリフォード・ウィルキンソンが、同じ兵庫県の宝塚で炭酸鉱泉に遭遇した。彼は、1890 年ごろに、「TAKARADUKA MINERAL WATER（宝塚ミネラルウォーター）」の商品名で主に海外向けに販売を開始した。1893 年には、「TANSAN」を商標に制定し、これがのちのアサヒ飲料株式会社の「ウィルキンソン」の起源となっている。彼は、ウィルキンソン社を設立し、「バヤリース」と「ウィルキンソン」の販売を行った。

1899 年、差別化と独自性を強調するため、「平野水」から「三ツ矢」に改名し、商標登録を行った。「三ツ矢」のマークは、当地に居を構えた弓矢の達人である源満仲の「三ツ矢伝説」をもとに 3 本の矢羽根をデザインされた。

1907 年になると、帝國鑛泉株式会社が設立されて、法人組織として三ツ矢の生産、販売体制を拡充していった。帝國鑛泉株式会社は、1921 年に日本製塩および富登麦酒と合併し、日本麦酒鑛泉株式会社と

⁷ 本節の執筆に際しては、アサヒ飲料株式会社 HP 内「アサヒ飲料経営史」を参照した。

なり、ビール事業へも進出していった。当時、ビール業界の競争は熾烈であり、ビール業界の版図は、大日本麦酒株式会社の市場シェア 60%台を筆頭に、麒麟麦酒株式会社が約 20%、日本麦酒醸泉株式会社が 10%前後と続き、さらに、その他の小規模の会社がひしめきあっていた。競争が激しさを増し、乱売競争も行われるようになると、企業統合の気運が高まった。その結果、1933 年に日本麦酒醸泉株式会社は、大日本麦酒株式会社に吸収合併されることになった。

一方、清涼飲料の全国出荷高は、1942 年に、戦前のピークを迎えた。大日本麦酒株式会社は、日本麦酒醸泉株式会社を合併してから清涼飲料の生産量が急増し、1938 年には、全国のサイダー出荷高の 31% を占めるまでになった。

しかし、1937 年 7 月に日中戦争が始まると、国内経済は厳しい戦時統制のもとに置かれ、清涼飲料も 1940 年に価格統制の対象となった。砂糖などの原料もしいに入手困難となり、大日本麦酒株式会社は、生産縮小を余儀なくされ、太平洋戦争末期には清涼飲料の製造中止に追い込まれた。

終戦後、大日本麦酒株式会社は、1946 年に「三ツ矢サイダー」の生産を再開した。しかしながら、大日本麦酒株式会社は、過度経済力集中排除法の適用を受け、朝日麦酒株式会社と日本麦酒株式会社（現サッポロビール株式会社）へと分割された。朝日麦酒株式会社の初代社長には、「三ツ矢サイダー」のガラス容器を供給する山爲硝子製造所の山本爲三郎が就任し、「アサヒビール」および「三ツ矢サイダー」などの商標を継承した。その後、1951 年には、朝日麦酒株式会社はウキルキンソン社から「バヤリース」と「ウキルキンソン」を日本で一手に販売する契約を結んだ。

「三ツ矢サイダー」は、市場の成長とともに業績を伸ばし、1951 年の最盛期には、品切れとなるほどの売り上げを示した。1966 年には、生産能力が年産 800 万箱となり、朝日麦酒株式会社全体の飲料製造の約 5 割を占める規模となった。

アサヒ飲料の創立

1972 年 3 月 30 日、朝日麦酒株式会社と大手特約店数社を株主に、株式会社三ツ矢ベンディングが設立された。これが、現アサヒ飲料株式会社の直接のルーツであり、営業を開始した 4 月 1 日を創立記念日と定めている。当時、ビールの市場シェアは 14%に落ち込み、「三ツ矢サイダー」も「キリンレモン」の猛烈な追撃にあっており、朝日麦酒株式会社の経営は、苦境に立たされていた。一方、競合の清涼飲料は、強力な「ルートセールス」によって販売量を大きく拡大していた。株式会社三ツ矢ベンディングは、朝日麦酒株式会社を苦境から救うために、自動販売機への進出と直販ルート体制の強化をねらいとして設立された。

1977 年には、自動販売機専用商品として、「スリーアローコーヒー」を発売した。これが、現アサヒ飲料株式会社初のコーヒーである。株式会社三ツ矢ベンディングは、業界水準を上回る売上の伸びを示し、10 年間で約 6 倍の成長を遂げたが、この間の自動販売機投資などによる金利負担の圧迫もあり、将来的な事業拡大に支障をきたすおそれが出てきた。そこで、1982 年に、「総合食品販売業」への拡大をめざして三ツ矢フーズ株式会社が設立され、株式会社三ツ矢ベンディングの営業を継承するとともに食系市場への販路拡大が取り組まれた。さらに、食品メーカーとの提携によって、新たな新商品開発も行われた。

1986 年には、初の缶コーヒーブランド「NOVA」を立ち上げ、テレビ CM にスポーツ選手を起用する

など積極的なマーケティングを行った。その効果もあって、「NOVA」はヒットし、朝日麦酒株式会社の缶コーヒー販売数量は、業界平均を上回る伸長を記録した。

1987年には、飲料事業の再編、拡充の一環として、三ツ矢フーズ株式会社はアサヒビール飲料株式会社に社名を変更した。アサヒビール飲料株式会社で、「よりいっそう地域に密着した営業活動、エリアマーケティングに徹したきめ細かい市場づくり」を事業方針に、飲料販社の地域分社化を進め、西日本アサヒビール飲料株式会社、東海アサヒビール飲料株式会社、九州アサヒビール飲料株式会社、および北海道アサヒビール飲料株式会社が誕生した。

アサヒビール飲料株式会社が発足した年、朝日麦酒株式会社が「アサヒ生ビールスーパードライ」を発売し、初年度売上が100万ケースあれば大ヒットと言われていた時代に、1,350万ケースと驚異的な売上を記録した。飲料事業についても再編、拡充が進められ、アサヒビール飲料株式会社の地域販社を再統合し、新会社アサヒビール飲料株式会社が設立された。「スーパードライ」の爆発的ヒットの反面、ビール製造工場に併設された清涼飲料のラインを撤去せざるを得なくなっていた。こうしたなか、1988年に、清涼飲料の製造責任を明確化するため、朝日麦酒株式会社の全額出資によりアサヒビール飲料製造株式会社が設立された。このころ、清涼飲料の売り上げは、50%以上が自動販売機によって占められており、自動販売機の増設が不可欠であった。当時、さまざまな飲料メーカーの商品を扱い、独自に自動販売機の設置場所を開拓するのみならず、商品供給や機械の維持管理まで全般を担う自動販売機専門のオペレータ会社が、大きな市場シェアを占めていた。そこで、直販自動販売機だけの増設に限界を感じていた朝日麦酒株式会社は、大手オペレータとの取引を開始し、アサヒビール飲料株式会社に移管された後も取引を積極化した。

アサヒビールから独立した清涼飲料メーカーへ

アサヒビール飲料株式会社は、再統合後1995年までの5年間で、同社製の飲料全体の年間販売数量が6,400万箱から8,800万箱へと1.4倍に増加した。販売の好調の中で、1996年、アサヒビール飲料製造をアサヒビール飲料に吸収合併させるかたちで、アサヒ飲料株式会社が設立された。清涼飲料の開発から製造、販売までを担う体制を整えたのである。社名から「ビール」をはずした意図について、佐野主悦社長は、「飲料専門会社としての存在を明快にアピール」と同時に、「アサヒビール株式会社に対する依存心を断ち切り、真の意味での独立の自覚を促す」ことが目的だと述べた。

1997年には、現在まで続く缶コーヒーブランド「WONDA」が誕生した。競合商品が、「癒し」をコンセプトとしていたのに対し、「前向き」という明確な差別化を意図し、「WONDAFULな缶コーヒー」から名付けられた。

1999年には、アサヒ飲料株式会社は、東京証券取引所第一部へと上場を果たした。生産販売の統合によって、商品開発から製造、営業、販促まで一体化したブランドマーケティングの導入が可能になった。アサヒ飲料株式会社にとって、ブランドマーケティングとは、多様化する商品のなかに固有の価値を見出し、それをブランドという形で消費者に伝える活動であり、こうした活動を通じて、ブランドを育成していくことにあった。商品数を絞り込むと同時に、炭酸飲料は「三ツ矢」、果実飲料は「バヤリース」にブランドを集約し、商品・情報・営業を連動させたトータルマーケティングに取り組んだ。品質管理にも力

を入れることにより、各工場において、品質保証の国際規格「ISO9001」や品質管理手法「HACCP」の取得を推進した。また、容器を見直すことによって、品質管理の向上だけでなく、コストダウンや環境問題の解決にも貢献した。

自動販売機事業の提携戦略

アサヒ飲料株式会社の販売量は、1999 年の上場を境に減少傾向に陥っていた。それまで増設を行っていた自動販売機も飽和状態になり、パーマシンの（1 台あたりの販売金額）が低下した。そこで、アサヒ飲料株式会社は、台数規模の拡大からパーマシンの向上による効率性重視へと戦略の見直しを行った。その一環として進めたのが、カテゴリでトップに立つ他社商品との提携戦略であった。

2001 年 4 月には、カルピス株式会社とのあいだで自動販売機による商品相互販売に関して提携契約を結んだ。アサヒ飲料株式会社が展開する 17 万 1,000 台のうち約 5 万台で「カルピスウォーターアサヒ飲料株式会社が展開する 17 万 1,000 台のうち約 5 万台で「カルピスウォーター」および「エビアン」を扱う一方、カルピス株式会社が保有する 5 万台で「十六茶」および「三ツ矢サイダー」を販売する計画で、同年 5 月から商品の投入を開始した。その後も、5 月にカゴメ株式会社と、6 月に大正製薬株式会社と提携契約を締結した。

効率性重視の戦略によりアサヒ飲料株式会社の自動販売機の稼働率はしだいに向上し、2007 年から再び拡大戦略に転じた。自動販売機戦略の見直しに伴い、新たに最適な業務プロセス、営業組織、会計制度などを築く必要から、自動販売機サービス部門の分社化に着手し、アサヒビバレッジサービス株式会社が設立された。2007 年には、カルピス株式会社の自動販売機事業との統合に向け、アサヒカルピスビバレッジ株式会社を設立した。

アサヒグループホールディングスの子会社に

2008 年、アサヒ飲料株式会社は、アサヒビール株式会社の株式公開買い付けにより同社の完全子会社となった。これは、競争激化を想定し、迅速な意思決定や、商品開発力や営業力の強化、ブランド価値の向上、生産性の向上などの面でシナジーを発揮することを期待して行われた。2011 年 7 月 1 日、アサヒビール株式会社は、持株会社制に移行して、商号をアサヒグループホールディングス株式会社に変更し、これに伴い、アサヒ飲料株式会社は、同社の事業子会社となった。

カルピス株式会社とは、自動販売機事業を統合し協業関係を強化していたが、2012 年には、アサヒグループホールディングスが味の素株式会社の 100%子会社であったカルピス株式会社の全株式を取得した。これは、アサヒグループホールディングス株式会社の国内飲料事業の基盤を強化し、市場シェア第 3 位を確固たるものにするるとともに、経営資源の融合による国内、海外飲料事業のさらなる強化、拡大をねらいとしていた。

2015 年、カルピス株式会社出身の岸上克彦がアサヒ飲料株式会社の社長に就任すると、カルピス株式会社の乳酸菌や酵母の技術を使った「健康基軸で、新しいブランドを育成していく」との方針が打ち出され、事業統合が進められた。2016 年には、アサヒグループの飲料事業の再編により、アサヒ飲料株式会社は、カルピス株式会社を吸収合併した。

近年の社会問題意識の高まりを受けて、アサヒグループホールディングス株式会社は、2016 年に策定した第6次グループ中期経営計画において「サステナビリティの向上を目指した ESG への取り組み強化」を明文化した。これを受けて、アサヒ飲料株式会社は、CSV 経営基盤の確立を通じた財務的価値と社会的価値を軸とした企業成長をめざす「アサヒ飲料ビジョン」を制定した。アサヒ飲料株式会社のビジョンの制定に合わせて、マテリアリティ（重要課題解決）も、2019 年に「健康」、「環境」、および「地域共創」の3点に設定された。

アサヒグループホールディングス株式会社は、2019 年にアサヒグループ共通の理念「Asahi Group Philosophy」(AGP) を制定した。AGP に掲げられたグループミッション「期待を超えるおいしさ、楽しい生活文化創造」のもと、アサヒ飲料株式会社は、「顧客との約束」として「100 年のワクワクと笑顔を。」を打ち出した。このスローガンには、人生 100 年時代にアサヒ飲料の商品やサービスを通じて消費者の心と体に驚きや感動、健康、笑顔を届けることを約束するという意味が込められていた。2021 年には、上記のマテリアリティのロゴデザインとコピーを設定し、「顧客との約束」も「社会との約束」に変更された。

マテリアリティの「健康」領域においては、2017 年に社員自ら「健康」であることを目指して活動する「アサヒ飲料 健康チャレンジ！」を立ち上げた。また、「カルピス由来の乳酸菌科学」シリーズなど健康価値創造商品の開発、販売など商品を通じた健康への貢献も行った。

「環境」領域においては、早くから環境配慮型容器の開発・導入を進め、「エコラベル」や「バイオマスラベル」の採用、容器の軽量化などを実現した。プラスチック使用量の削減についても、ラベルレス商品や PET ボトルの資源循環の取り組みを行っている。

「地域共創」領域においては、2018 年から全国の「こども食堂」やそのネットワーク構築に向けた助成をスタートしたほか、さまざまな次世代育成活動や当社が事業場を構える地域の自治体や NPO と協働し、子育て支援や地域経済活性化の活動を進めた。

カルピス株式会社と事業統合したアサヒ飲料株式会社であるが、2015 年には、アサヒ飲料株式会社と大塚製薬株式会社、大塚ウエルネスベンディング株式会社の3社で、製品相互販売に関する業務提携を締結した。アサヒ飲料株式会社の保有する自動販売機で大塚製薬株式会社の「ポカリスエット」を、大塚ウエルネスベンディングが管理する自動販売機でアサヒ飲料株式会社の「WONDA」を相互に販売し、消費者にリーチできていないカテゴリーを補完することで自動販売機の魅力を上げ、販売機会の拡大による売上げの増加とブランド力のさらなる向上を図った。

また、同年には、コーヒーショップ大手の株式会社ドトールコーヒーと共同開発した、専門店ならではのコク深くまるやかな味わいの PET ボトルコーヒー「ドトール カフェ・オ・レ」を発売した。ドトールコーヒー社が創業当初からこだわっている「直火焙煎」で、豆本来の味や香りを活かしたコーヒーをであった。国内トップクラスのコーヒーショップである「ドトール」ブランドの認知を活かすことを目的としていた。

2018 年 1 月には、ダイドードリンコ株式会社が展開する自動販売機に「三ツ矢サイダー」PET ボトル 430ml と「カルピスウォーター」PET ボトル 430ml の商品供給を開始し、2019 年 4 月からは、株式会社伊藤園と提携し、アサヒ飲料株式会社の「ウィルキンソン タンサン」と株式会社伊藤園の「お〜いお茶

緑茶」の相互販売をスタートした。また、9 月には、キリンビバレッジ株式会社と提携、アサヒ飲料販売株式会社が管理する自動販売機の現地修理業務を、キリンビバレッジ株式会社の子会社のキリンメンテナンス・サービス株式会社に委託し、テスト展開を経て、協業エリアを順次拡大していった。

第 2 節 アサヒ飲料株式会社の現状⁸

2024 年現在、アサヒ飲料株式会社は、「三ツ矢」、「カルピス」、「WONDA」、「アサヒ十六茶」、「ウィルキンソン」、「アサヒおいしい水」、「和紅茶」、「颯」、「バヤリース」、「Welch's」、「アサヒ 食事の油にこの一杯」、「アサヒドデカミン」、「MONSTER」、「アサヒスーパーH2O」、および「ほっとシリーズ」の計 15 ブランドを保持している。中でも、「三ツ矢」、「カルピス」、および「ウィルキンソン」は、100 年を超えるロングセラーブランドである。ユーロモニターインターナショナルが実施した調査によると、2023 年の清涼飲料における市場シェアは、日本コカ・コーラ株式会社が 22.2%、サントリーホールディングス株式会社が 19.7%、アサヒ飲料株式会社が 9.2% である。アサヒ飲料の市場シェアは、2018 年の 10.4% から年々減少し続けている。さらに、2023 年の売上高は 3,670 億 1,800 万円、2019 年の売上高は 4,829 億 7,200 万円であり、売上高は近年減少傾向にある。業界トップシェアを誇る日本コカ・コーラ株式会社とサントリーホールディングス株式会社が、「ジョージア」および「BOSS」という強力なコーヒーのブランドを保持していることを加味すると、アサヒ飲料株式会社の市場シェア率が伸びない原因は、RTD コーヒー市場における「WONDA」のシェア率の低さにあると考えられるであろう。



三ツ矢サイダー



カルピス®



ウィルキンソンタンサン

アサヒ飲料株式会社は、「100 年ブランドや高付加価値商品の強化と未来創造につながる CSV ビジネスの構築」を 2024 年の事業方針としている。140 周年を迎える「三ツ矢」、120 周年を迎える「ウィルキンソン」および「カルピス」の 100 年ブランドのみならず、「無糖茶」、「乳性／ヘルスケア」、および「炭酸」分野において、強いブランドを育てることに注力するという。140 周年を迎える「三ツ矢」、120 周年を迎える「ウィルキンソン」、および「カルピス」の 100 年ブランドのみならず、「無糖茶」、「乳性／ヘルスケア」、および「炭酸」分野において、強いブランドを育てることに注力するという。また、サステナビリティの取り組みにも積極的に取り組んでいくという。具体的には、「環境」、「健康」、および「地域共創」の取り組みを強化するとともに、未来への貢献や価値創造につながる CSV ビジネスの構築を目指すという。「環境」については、「新たな資源を極力使わない」、「使ったものを有効活用する」、「温室効果ガスを

⁸ 本節の執筆に際しては、アサヒ飲料株式会社 HP 内「ニュースリリース」、ユーロモニターインターナショナルが実施した「RTD コーヒー市場におけるブランドシェアに関する調査」を参照した。

極力排出しない」という考えのもと、持続可能なビジネスモデルの構築を目指すという。また、2024 年も継続して、環境に配慮した素材の使用や、PET ボトルから PET ボトルにリサイクルする「水平リサイクル」の推進、ラベルレスボトルやシンプル eco ラベルの拡大にも取り組む。「健康」については、「新しい日常の生活リズムを整え、ココロとカラダの健やかな毎日を生み出し笑顔を広げていく」という活動コンセプトのもと、当社独自の乳酸菌を活用した商品を中心に飲み物を通じて健康価値を創造していくという。「地域共創」については、各事業場を地域共創の拠点とし、「工場フェスタ」や水資源保全活動「アサヒ飲料の森」などの取り組みを強化するという。

第 4 章 アサヒ飲料株式会社の競合他社

第 1 節 飲料メーカーの競合他社⁹

UCC 上島珈琲株式会社¹⁰

UCC 上島珈琲株式会社の起源は、1933 年にまで遡る。創始者である上島忠雄は、1933 年に、ジャムやバターなどの洋食材を取り扱う、上島忠雄商店を、当時貿易により西洋文化が流行していた神戸にて創業した。その後、上島は、神戸の喫茶店で初めてコーヒーを飲み、その不思議な味に惹かれ、1951 年に上島珈琲株式会社を創立し、コーヒー豆の焙煎卸売業を始めた。その後、1969 年には、「缶コーヒー」を世界で初めて発売し、製造販売を開始した。また、翌年には、国内で初めて、真空包装のレギュラーコーヒーの製造販売を開始した。現在は、主に家庭やオフィス向けのレギュラーコーヒーやインスタントコーヒーに、「ゴールドブレンド」や「職人の珈琲」といった主力ブランドを有しており、レギュラー・インスタントコーヒーカテゴリーの市場シェアは、ネスレに次いで第 2 位である。

これらの主力ブランドに加え、UCC 上島珈琲株式会社の現在の RTD 製品のラインナップは、主に、ショート缶の、「UCC ブラック 無糖 (185g, 希望小売価格: 125 円 (税別))」, 「UCC ミルクコーヒー (250g, 希望小売価格: 115 円 (税別))」 「UCC ブレンドコーヒー (185g, 希望小売価格: オープン価格)」, ボトル缶の、「UCC ブラック 無糖 (275g, 希望小売価格: 150 円 (税別))」, 「UCC ブラック 無糖 (375g, 希望小売価格: 160 円 (税別))」, 「UCC ブラック 無糖 ブルーマウンテン&キリマンジャロ (275g, 希望小売価格: 198 円 (税別))」, 「UCC ビーンズアンドロースターズ カフェラテ (375g, 希望小売価格: 150 円 (税別))」, 「UCC ブレンドコーヒー 澄みごち微糖 (260g, 希望小売価格: オープン価格)」 「UCC ザコーヒー深煎り微糖 (260g, 希望小売価格: オープン価格)」, PET ボトルの、「UCC コールドブリュブラック (500ml, 希望小売価格: 180 円 (税別))」, 「UCC コールドブリュラテ (500ml, 希望小売価格: 190 円 (税別))」, 「UCC ビーンズアンドロースターズ ミルク好きのラテ (450ml, 希望小売価格: 170 円 (税別))」, 「上島珈琲店ミルク珈琲 (270ml, 希望小売価格: 166 円 (税別))」, 家庭用大容量 PET ボトルの、「職人の珈琲無糖 (900ml, 希望小売価格: オープン価

⁹ 本節の執筆に際しては、ユーロモニターインターナショナルが実施した「RTD コーヒー市場におけるブランドシェアに関する調査」を参照した。

¹⁰ UCC 上島珈琲株式会社 HP 内「商品情報」および「沿革」を参照した。

格) 家庭用大容量紙パックの「UCC ゴールドスペシャルアイスコーヒー無糖 (1000ml, 希望小売価格: 248 円 (税別))」、「UCC ゴールドスペシャルプレミアムフルーティウエーブ無糖 (1000ml, 希望小売価格: オープン価格)」、および「UCC 上島珈琲店アイスコーヒー無糖 (1000ml, 希望小売価格: 398 円 (税別))」である。



UCC ブラック無糖



UCC ブラック無糖 RICH



UCC コールドブリュー
ブラック

日本コカ・コーラ株式会社¹¹

日本における「コカ・コーラ」の販売の開始は、大正時代に遡る。1919 年、食品の大手輸入商社であった明治屋が、「コカ・コーラ」の輸入販売を開始した。戦後まもなく、世界各地で「コカ・コーラ」ビジネスを展開していた、The Coca-Cola Export Corporation の代表者が来日し、1949 年には、国内での製造が本格的にスタートした。1956 年には、日本における第 1 号ボトラー社として、東京飲料株式会社 (後のコカ・コーラボトリング株式会社) が創立し、それに呼応する形で、原液供給元として日本飲料工業株式会社 (後の日本コカ・コーラ株式会社) が創立された。その後、1958 年には、日本飲料工業株式会社の社名を「日本コカ・コーラ株式会社」に変更した。

日本コカ・コーラ株式会社の RTD コーヒー事業は、「ジョージア」および「コスタコーヒー」を用いた商品展開によって行われている。

・「ジョージア」¹²

「ジョージア」は、1975 年に日本コカ・コーラ株式会社初のコーヒーブランドとして日本で誕生し、豆や製法にこだわった個性あふれる商品を提供してきた。「ジョージア」は誕生以来、働く男性をメインターゲットとして、缶コーヒー市場のトップシェアを独走していた。しかし、1990 年代に入ると、ブランドシェアにおいて、ボスにトップの座を明け渡してしまうことになる。それは、アメリカ本社の意向を反映し、ブルーカラーの飲み物という位置づけでのマーケティングコミュニケーションに固執したことが原因であると言われている。日本においては、ブルーカラーだけでなく、ホワイトカラーも「ジョージア」を愛飲していたにもかかわらず、ブルーカラー向けの広告を行ったことで、日本のホワイトカラーからの支持を失っていったのである。

大容量 PET ボトルブームの中で、2018 年 4 月には、500mlPET ボトルコーヒーとして「ジョージア」

¹¹ 本項の執筆に際しては、日本コカ・コーラ株式会社 HP 内「コカ・コーラの歴史」および「製品情報」、コカ・コーラボトラーズジャパン株式会社 HP 内「COSTA COFFEE」を参照した。

¹² 本項の執筆に際しては、Walkerplus HP 内「48 年の歴史を誇る “缶コーヒーの『ジョージア』” がブランド大刷新！仕掛け人に聞く新たなブランド戦略の狙いと野望」を参照した。

「ヤパンクラフトマン」シリーズを発売し、2023年3月には、「自分らしさ目覚める、ジョージア」というコンセプトのもと、「働く人たちを応援してきたブランド」から、「すべての人たちが自分らしく前向きに生きられることをサポートするブランド」として、「ジョージア THE」シリーズへと発展させた。また、スペシャルティコーヒー専門店である「猿田彦珈琲」が監修を行い、香り高く、すっきり満たされる味わいを追求しているという。

現在の「ジョージア」は、PETボトルコーヒー商品と缶コーヒー商品での展開を行っており、ユーロモニターインターナショナルが実施した調査によると、日本の RTD コーヒー市場においてトップシェアを誇っている。

「ジョージア」の現在のラインナップは、主に、缶コーヒーの、「ジョージア エメラルドマウンテンブレンド」、「ジョージア プラチナムブラック」(185g, 希望小売価格: 125 円 (税別))、ボトル缶の、「ジョージア 香るブラック」、「ジョージア 香る微糖」(370ml, 希望小売価格: 146 円 (税別))、加えて、復刻デザインの限定商品の「ジョージア オリジナル」(250g, 希望小売価格: 140 円 (税別))、夏季限定商品の、「ジョージア アイス」シリーズ (280g, 希望小売価格: 125 円 (税別))、PET ボトルの「ジョージア THE ラテ」、「ジョージア THE ブラック」(500ml, 希望小売価格: 159 円 (税別))、「ジョージア THE 微糖」(500ml, 希望小売価格: 169 円 (税別))、「ジョージア THE ゼロ」、「ジョージア THE プリューアイスコーヒー」、「ジョージア THE コーヒー WITH ミルク」(500ml, 希望小売価格: 159 円 (税別))、「ジョージア フルーティークラフエ」(500ml, 希望小売価格: 169 円 (税別))、「ジョージア 贅沢ミルクコーヒー」、「ジョージア ご褒美カフェオレ」(500ml, 希望小売価格: 171 円 (税別))、および家庭用大容量 PET ボトルの、「ジョージア 深み焙煎贅沢」シリーズ (950ml, 希望小売価格: 224 円 (税別)) である。

その他にも、当初関東圏での限定販売であったが、爆発的な人気から全国販売に至った「ジョージア マックスコーヒー」のような、「ジョージア」でありながら、熱狂的なファンを抱える商品も存在する。



ジョージア
エメラルドマウンテン



ジョージア
香るブラック



ジョージア
THE ブラック

・「コスタコーヒー」

「コスタコーヒー」は1971年にイギリスで生まれた、ヨーロッパ最大のカフェブランドである。同ブランドは、2019年にThe Coca-Cola companyによって買収され、日本においては2020年より東京を中心とした首都圏で販売を開始した。現在は、RTD コーヒー、家庭用コーヒー、業務用コーヒー、およびカフェの4つのサービス形態で展開されている。

2024年には、「こだわって。ひろがって。」をブランドメッセージに掲げ、大衆に訴求した「ジョージア」とは対照的に、高付加価値商品として浸透させる戦略がとられているといえるであろう。また、「コスタコーヒー」は、1.3倍コーヒー豆を使用し、バリスタが手淹れしたようなクオリティの味わいを外出

先や自宅で楽しめるような商品となっている。

現在のラインナップは、主に、「コスタコーヒー フラットホワイト」、「コスタコーヒー プレミアムラテ」(265ml, 希望小売価格：177 円 (税別))、「コスタコーヒー プレミアムブラック」(265ml, 希望小売価格：168 円 (税別))、「コスタコーヒー デイ&リフレッシュ リトルスイートラテ」(256ml, 希望小売価格：168 円 (税別))、「コスタコーヒー デイ&リフレッシュ カフェブラック」(440ml, 希望小売価格：168 円 (税別))、期間限定小型 PET ボトルの、「コスタコーヒー ヘーゼルナッツラテ」、「コスタコーヒー キャラメルショコララテ」(265ml, 希望小売価格：177 円 (税別))、北海道・北東北エリア自動販売機限定販売ショート缶の、「コスタコーヒー エスプレッソ&ミルク」および「コスタコーヒー エスプレッソ ブラック」(185ml, 希望小売価格：128 円 (税別))である。

加えて、「コスタコーヒー」の家庭用コーヒー商品には、「コスタコーヒー ホームカフェ ブラック」シリーズ (1,000ml, 希望小売価格：298 円 (税別)) といった紙パックコーヒーや、「コスタコーヒー ホームカフェ ブラック ブレンド」(150g, 希望小売価格：598 円 (税別)) といった粉末、および「コスタコーヒー ホームカフェ コーヒーベース」シリーズ (340ml, 希望小売価格：298 円 (税別)) などがある。



コスタコーヒー
フラットホワイト



コスタコーヒー
デイ&リフレッシュ
カフェブラック

ダイドードリンコ株式会社¹³

ダイドードリンコ株式会社は、1970 年代に、配置薬業をルーツに持つ大同薬品工業株式会社の新規事業としてスタートした。当初は、国道沿いのパーキングエリアや、ガソリンスタンドに小型の自動販売機を設置し、缶コーヒーを販売し、主にトラックドライバーからの人気を獲得した。缶コーヒーの売上は順調に伸長し、大同薬品工業株式会社は、さらなる事業拡大を目指し、1975 年にダイドードリンコ株式会社を創立した。そして、現在まで愛される、ダイドードリンコの看板商品の、「ダイドーブレンドコーヒー」を新たに発売した。現在も、自動販売機における販売に強みを持ち、売上の約 8 割を占める。しかしながら、ダイドーブレンドコーヒーの RTD コーヒー市場におけるブランドシェアは、第 8 位に低迷している。

ダイドードリンコ株式会社は、2014 年春から、ワールドバリスタチャンピオンシップの 2013 年チャンピオン、ピート・リカータ監修のもと、「世界一のバリスタ監修」シリーズを発売している。世界一のバリスタとともに追求した、嗜好性の高い味わいを提供してきた。

¹³ 本項の執筆に際しては、ダイドードリンコ株式会社 HP 内「商品情報」、「ダイドードリンコの歴史」、および「ダイドードリンコの強み」を参照した。

現在のラインナップは、主に、ショート缶の「ダイドーブレンド 絶品ブラック (185g, 希望小売価格：140 円 (税別))」、「ダイドーブレンド 絶品微糖 (185g, 希望小売価格：140 円 (税別))」、「ダイドーブレンドプレミアム デミタスブラック (150g, 希望小売価格：140 円 (税別))」、「ダイドーブレンドプレミアム デミタス微糖 (150g, 希望小売価格：140 円 (税別))」、ボトル缶の、「ダイドーブレンドブラック 世界一のバリスタ監修 (260g, 希望小売価格：144 円 (税別))」、「ダイドーブレンドブラック コーヒーラボ 世界一のバリスタ監修 (260g, 希望小売価格：144 円 (税別))」、PET ボトルの、「ダイドーブレンドブラック コーヒーラボ 世界一のバリスタ監修 (500ml, 希望小売価格：160 円 (税別))」、「ダイドーブレンドクラフト ブラック 世界一のバリスタ監修 (500ml, 希望小売価格：159 円 (税別))」および「ダイドーブレンド コクのミルクコーヒー (430ml, 希望小売価格：163 円 (税別))」である。



ダイドーブレンド
絶品ブラック



ダイドーブレンドブラック
コーヒーラボ 世界一のバリスタ監修



ダイドーブレンドブラック
世界一のバリスタ監修

サントリー食品インターナショナル株式会社¹⁴

1899 年大阪市にて、創業者である鳥井信次郎が、ぶどう酒の製造販売を目的として鳥井商店を開業した。その後、斬新なネーミング、ボトルデザイン、広告および宣伝などもあいまって大ヒットとなった「赤玉ポートワイン」や、日本初の本格ウイスキーである「サントリーウイスキー白札」など、「日本人の味覚に合った洋酒をつくり、日本の洋酒文化を切り開きたい」という精神のもと、日本の洋酒市場をけん引するようにして成長を続け、1964 年に社名をサントリー株式会社へと改称した。サントリーという現在の会社名は、大ヒットとなった「赤玉ポートワイン」の「赤玉」を太陽と見立て、これに創業者の鳥井の姓を付けて、Sun (太陽) と Torii (鳥井) を合わせた造語として考案されたものである。

2009 年には、持株会社としてサントリーホールディングス株式会社を株式移転で設立し、飲料、食品事業を担う、サントリー食品株式会社 (後のサントリー食品インターナショナル株式会社) を完全子会社として独立させた。

サントリー食品インターナショナル株式会社の RTD コーヒー事業は、「BOSS」、「CRAFT BOSS」、および「スターバックス」を用いた商品展開が行われている。

・「BOSS」¹⁵

「BOSS」は、1987 年に発売された「WEST」の後継品として、1992 年に缶コーヒーの形態で発売された。「働く人の相棒」をコンセプトとし、ブランド名には、働く人が呼ばれてみたい理想の愛称「ボス」

¹⁴ 本項の執筆に際しては、サントリーホールディングス株式会社 HP 内「サントリーの歴史」および「商品情報」を参照した。

¹⁵ 本項の執筆に際しては、The Archive of Softdrinks HP 内「サントリー『ボス』」を参照した。

と、コーヒーの頂点を目指したいという 2 つの意味が込められている。ユーロモニターインターナショナルが実施した調査によると、後述する「CRAFT BOSS」と合算して、RTD コーヒー市場において、シェア第 2 位のポジションを確立している。

現在のラインナップは、主に、ショート缶の、「ボス レインボーマウンテン」、「ボス 贅沢微糖」、「ボス 無糖ブラック」、「ボス カフェオレ」(185g, 希望小売価格: 140 円 (税別))、「ボス 満足カフェ 珈琲と牛乳とバナナ」(185g, 希望小売価格: 140 円 (税別))、「ボス カフェイン」シリーズ (245g, 希望小売価格: 155 円 (税別))、ボトル缶の、「プレミアムボス ブラック」(390g, 希望小売価格: 160 円 (税別))、「ボス シルキーブラック」(400g, 希望小売価格: 160 円 (税別))、PET ボトルの、「ボス とろけるカフェオレ」シリーズ (500ml, 希望小売価格: 170 円 (税別)) および「ボス ホームカフェ」シリーズ (2000ml, 希望小売価格: 280 円 (税別)) である。



ボス
レインボーマウンテン



プレミアムボス
ブラック



ボス
とろけるカフェオレ

・「CRAFT BOSS」

「CRAFT BOSS」は、働き方改革のような新しいワークスタイルの変化に寄り添い、ゆっくりと時間をかけて楽しむコーヒーがあってもよいという思いから、新しい「働く人の相棒」として 2017 年に誕生した。後味の苦みや雑味がない、ゆっくりと飲み続けられる味わいを追求している。ブランド名には、クラフトマンシップの意味だけでなく、「手仕事」、「自由な発想」、「多様性」といった意味が込められているという。「CRAFT BOSS」は、RTD コーヒーだけでなく、「クラフトボス TEA」という紅茶飲料や、「クラフトボス いちごオレ」、「クラフトボス とろける白桃オレ」(500ml, 希望小売価格: 190 円 (税別))、および「クラフトボス レモンスカッシュ」(500ml, 希望小売価格: 170 円 (税別)) などの清涼飲料の展開もある。

「CRAFT BOSS」の現在のラインナップは、主に、PET ボトルの、「クラフトボス ブラック」(500ml, 希望小売価格: 180 円 (税別))、「クラフトボス 微糖」、「クラフトボス ラテ」(500ml, 希望小売価格: 190 円 (税別))、「クラフトボス 甘くないイタリアーノ」(500ml, 希望小売価格: 190 円 (税別))、小型 PET ボトルの、「クラフトボス パワーインラテ エスプレッソ&バニラ」、「クラフトボス パワーインラテ キャラメル&クリーム」、および「クラフトボス パワーインラテ カフェラテ&バナナ」(280ml, 希望小売価格: 165 円 (税別)) である。



クラフトボス
ブラック



クラフトボス
甘くないイタリアーノ

・「スターバックス」¹⁶

「スターバックス」は、1971 年にアメリカで誕生したカフェブランドであり、日本においては、スターバックスコーヒージャパン株式会社が事業を行っている。スターバックスコーヒージャパン株式会社は、2005 年にサントリー株式会社（後のサントリー食品株式会社）と業務提携契約を締結した。そのため、「スターバックス」ブランドは、カフェブランドでありながら、RTD コーヒー事業においては、サントリー株式会社によって事業が展開されている。

「スターバックス」の RTD コーヒーの現在のラインナップは、主に、チルドカップの、「スターバックス カフェラテ」、「スターバックス エスプレッソ」、「スターバックス クラシックティールーテ」（200ml, 希望小売価格：219 円（税別））、セブンイレブン限定販売の PET ボトルの、「スターバックス グラブ&ゴー」（500ml, 希望小売価格：168 円（税別））、および「スターバックス ミーモーメント」（500ml, 希望小売価格：168 円（税別））である。



スターバックス
カフェラテ



スターバックス
グラブ&ゴー
アイスブラック

キリンビバレッジ株式会社¹⁷

1907 年、在留外国人らによって創立されたザ・ジャパン・ブルワリー・カンパニーから事業を継承する形で、麒麟麦酒株式会社が誕生した。同社が販売した「キリンビール」は、ドイツの醸造技師によって品質を管理され、「ドイツで味わえるような、本格的なビール」として国内で高い評価を得た。1926 年に、横浜にビール工場が完成すると、その 2 年後に、清涼飲料の生産設備が増設され、「キリンレモン」が生産開始された。1963 年には、キリンビバレッジ株式会社の前身である、自動販売サービス株式会社を創立し、自動販売機での清涼飲料の販売を開始した。1986 年には、「午後の紅茶」が、1990 年 3 月には、「キリン一番搾り生ビール」が発売開始となった。1999 年には、缶コーヒーの流行を受け、「BOSS」および「WONDA」に続く形で、「FIRE」が発売開始となった。キリンホールディングスという親会社が、酒類の製造、営業、および販売を担うキリンビール株式会社、清涼飲料の製造、営業、および販売を担うキリンビバレッジ株式会社といった複数のグループ会社を有している。アルコール類のブランドとして、キリンビール株式会社が、「キリン一番搾り生ビール」、「本麒麟」、および「氷結」、キリンビバレッジ株式会社が、ソフトドリンクのブランドとして、「生茶」、「午後の紅茶」、「iMUSE」、および「FIRE」などといった主要ブランドを有している。

¹⁶ 本項の執筆に際しては、スターバックスコーヒージャパン株式会社 HP 内「コンビニ・スーパー・オンラインショップ他で楽しむ」を参照した。

¹⁷ 本項の執筆に際しては、キリンホールディングス株式会社 HP 内「沿革」、「商品情報」、および「商品ブランドの歴史」を参照した。

・「ファイア」

「FIRE」は、1999 年に缶コーヒーの形態で発売された。香ばしい香りを追求した「直火焙煎」が特徴であり、パッケージに、ブランド名にちなんだ炎のマークが描かれている。PET ボトルコーヒーの製品、「ファイア ワンデイ ブラック」は、容量が 600ml と、「CRAFT BOSS」および「ジョージア」の PET ボトルコーヒーの容量が 500ml であるのに対して大きく、すっきりと飲みやすい味わいである。主な顧客層は、40 代～50 代の男性で、「ファイア ワンデイ ブラック」の売上の過半数を占める。

ユーロモニターインターナショナルが実施した調査によると、現在、「FIRE」の RTD コーヒーにおける市場シェアは、日本コカ・コーラ株式会社の「ジョージア」、サントリー食品インターナショナル株式会社の「BOSS」について第 3 位に位置している。

現在のラインナップは、主に、缶コーヒーの、「ファイア 挽きたて微糖」(185g, 希望小売価格：140 円 (税別))、「ファイア ブラック」(185g, 希望小売価格：140 円 (税別))、PET ボトルの、「ファイア ワンデイ ブラック」(600ml, 希望小売価格：158 円 (税別))、「ファイア ワンデイ ラテ微糖」(600ml, 希望小売価格：168 円 (税別))、「ファイア ワンデイ 甘くないラテ<砂糖不使用>」(600ml, 希望小売価格：168 円 (税別))、「ファイア アロマブリュール ブラック (400ml, 希望小売価格 178 円 (税別))」、および「ファイア アロマブリュール ラテ (400ml, 希望小売価格 178 円 (税別))」、である。



ファイア 挽きたて微糖



ファイア
コクと香りの挽きたて微糖



ファイア ワンデイブラック

株式会社伊藤園¹⁸

株式会社伊藤園の前身である、フロンティア製茶株式会社は、1966 年に静岡市に設立された。1969 年には商号を「株式会社伊藤園」に変更し、現在に至っている。当時、お茶は専門店での量り売りが中心であったが、どこでも手軽にお茶を購入できるよう、お茶の葉を小分けにして梱包する「パック茶」を開発した。「パック茶」は、スーパーマーケットや食料品店などに直接売り込む伊藤園独自の営業スタイル「ルートセールス」によって、多くの消費者に広まった。

1985 年に世界初の緑茶飲料として販売を開始した「缶入り煎茶」を、1989 年には、「お〜いお茶」に名称変更した。同ブランドは、缶、紙パック、および 600ml の PET ボトルなど複数の形態で販売を行っており、「お〜いお茶 濃い味」、「お〜いお茶 ほうじ茶」、および「お〜いお茶〇(まる) やか氷水出し檸檬緑茶」などの豊富なラインナップを揃え、株式会社伊藤園の主力ブランドとなっている。

株式会社伊藤園における RTD コーヒー事業は、「TULLY'S COFFEE」を用いた商品展開によって行わ

¹⁸ 本項の執筆に際しては、株式会社伊藤園 HP 内「伊藤園のあゆみ」および「商品情報」、2023 年 4 月期決算説明会資料、小川長 (2013)、「缶コーヒー市場の変貌と商品戦略」、『尾道市立大学経済情報論集』, 第 13 号, pp. 79-106. を参照した。

れている。2006 年に飲食店の経営、フランチャイズ展開を行っていたフードエックス・グローブ株式会社（現タリーズコーヒージャパン株式会社）を連結子会社化し、2009 年には、「TULLY'S COFFEE」で初の缶コーヒーを発売した。株式会社伊藤園は、主力の緑茶飲料の他に、第 2 の柱の構築を目指し、コーヒー事業に手を伸ばしたが、伊藤園の企業イメージを崩さないよう、カフェブランドとのコラボを選んだ。「タリーズコーヒー」は、「PROFESSIONAL QUALITY」を掲げ、原材料となるコーヒー豆の選定にはじまり、おいしさを引き出す製法、容器や形態に至るまで、ショップ品質を極限まで追求しているという。

業績として特筆すべき点は、無糖コーヒーの人気である。先述したボトル缶コーヒーの「TULLY'S COFFEE BARISTA'S BLACK」および「TULLY'S COFFEE BARISTA'S 無糖 LATTE」は、2023 年の販売数量前年比が、前者は 12% 増、後者は 30% 増と、「タリーズコーヒー」の好調を支えている。原価高騰の中、品質を落とさずに味にこだわった両商品が定着化しているという。株式会社伊藤園の RTD コーヒーのラインナップは、主に、ショート缶の「TULLY'S COFFEE BARISTA'S ESPRESSO」、
「TULLY'S COFFEE BARISTA'S カプチーノ」（180ml、希望小売価格：140 円（税別））、ボトル缶の、「TULLY'S COFFEE BARISTA'S BLACK」（390ml、希望小売価格：160 円（税別））、「TULLY'S COFFEE BARISTA'S 無糖 LATTE」（370ml、希望小売価格：170 円（税別））、持ち運びがしやすいスマートボトル缶の、「TULLY'S COFFEE BARISTA'S BLEND」（220ml、希望小売価格：140 円（税別））、「TULLY'S COFFEE BARISTA'S CAFÉ au LAIT」（220ml、希望小売価格：140 円（税別））と、PET ボトル缶の「TULLY'S COFFEE Smooth BLACK」（430ml、希望小売価格：160 円（税別））、「TULLY'S COFFEE Smooth LATTE」（430ml、希望小売価格：180 円（税別））、およびキャップ付き紙パックの「TULLY'S COFFEE ESPRESSO WITH MILK」（330ml、希望小売価格：165 円（税別））である。また、1000ml 紙パック、希釈タイプ、粉末、スティック、およびドリップパックなど、家庭用コーヒー商品も豊富に提供している。



TULLY'S COFFEE
BARISTA'S BLACK



TULLY'S COFFEE
BARISTA'S ESPRESSO



TULLY'S COFFEE
Smooth BLACK

第 2 節 飲料メーカー以外の競合他社

コンビニエンスストア¹⁹

今や、人々にとって身近なものとなったコンビニコーヒーは、2013 年に大ヒットを遂げた。それぞれ、ローソンは「マチカフェ」、ファミリーマートは「ファミマカフェ」、セブン-イレブンは「セブンカフェ」

¹⁹ 本項の執筆に際しては、富貴島明（2014）、「コンビニコーヒー戦争の分析」、『城西大学経済経営紀要』、第 32 号、pp.55-76、ローソン HP 内「マチカフェ」、ファミリーマート HP 内「ファミマカフェ」、セブン-イレブン HP 内「セブンカフェおよび食品新聞、「なぜ「セブンカフェ」は年間販売数 7 億 4000 万杯に達するまで拡大できたのか？」を参照した。

というブランド名を用い、レジ横のスペースに、コーヒーマシンを据え置いた。2013 年に、セブン-イレブンが、「ワンコインでコーヒー」というキャッチコピーを打ち出し、100 円コーヒーを売り出すと、それに追随する形で、ローソンやファミリーマートも 100 円でのコーヒー提供を開始した。当時、コンビニコーヒーがヒットした要因は、価格の割に美味しいこと、缶コーヒーや PET ボトル入りコーヒーなどよりも美味しいこと、味が本格的であることなど、価格の割に本格的で美味しいコーヒーが飲めることにあった。2024 年現在、コンビニコーヒーの売上は堅調である。実際、2022 年のセブンカフェの年間売上は、7 億 4,000 万杯であった。また、コーヒーマシンの性能が向上し、コンビニコーヒー利用者は、自分の好みにコーヒーをカスタマイズできるようになった。例えば、マシンの画面上から、ブラックコーヒーかラテかを選ぶことができるだけでなく、コーヒーの濃さを、軽め、ふつう、および濃いめの 3 段階から選ぶこともできる。カフェよりもお手軽に、安く、しかし、缶や PET ボトルのコーヒーよりも美味しいものを飲みたいと思う人々の需要を、コンビニコーヒーは満たしているのである。

セブンカフェの主な商品は、「セブンカフェ アイスコーヒーR (約 180ml, 112 円 (税別))」、「セブンカフェ アイスコーヒーL (約 300ml, 195 円 (税別))」、「セブンカフェ アイスカフェラテ R (約 180ml, 223 円 (税別))」、および「セブンカフェ アイスカフェラテ L (約 300ml, 278 円 (税別))」である。

オフィスコーヒー²⁰

働く人のお供となっているコーヒーは、オフィス内で手軽に飲めるようになっていることも多い。企業が、社員がオフィス内で飲めるように用意するコーヒーのことをオフィスコーヒーという。コーヒー特有の「リラックス効果」や「覚醒効果」に加え、休憩時間のコミュニケーション促進の効果も期待され、多くの企業で導入されている。社員は、比較的安い価格でオフィスを出ずとも淹れたてのコーヒーを手軽に飲むことができるオフィスコーヒーの形態は、サービス提供会社からコーヒーマシンを月額でレンタルする月額制、自社でコーヒーマシンとコーヒーを購入・管理する自社買い切り型、およびカップベンダー式の自動販売機型に分けることができる。複数の種類のフレーバーを楽しめたり、紅茶などの飲料を楽しめたりする機械も多く存在する。

代表的なオフィスコーヒーとしては、ネスカフェアンバサダープログラム、UCC ドリップポッド、ダイオーズなどがある。中でも、ネスレが運営するネスカフェアンバサダープログラムは、コーヒーマシンのレンタルサービスを一気に広めた。ネスカフェアンバサダープログラムは、コーヒーマシンを無料で利用することができ、定期便として必要なカプセルを配送してくれる。また、1 杯 20 円から多彩なメニューを楽しむことができる。スターバックスの商品も販売しており、1 杯約 75 円から飲むことができる。



ネスカフェアンバサダープログラム
ネスカフェゴールドブレンドバリスタ 50

²⁰ 本項の執筆に際しては、NESPRESSO HP を参照した。

カフェ・ファストフード²¹

日本初のカフェは 1888 年の「可否茶館」であり、「コーヒーを飲みながら知識を吸収し、文化交流する場」として開業した。その後、「カフェ・プランタン」、「カフェ・パウリスタ」、および「カフェ・ライオン」が開業し、それぞれの独自性や立ち位置をもとに日本におけるカフェ創成期を作り、数多くのカフェが広がっていった。日本が戦争に突入すると、コーヒー豆の輸入統制から多くのカフェが廃業に追い込まれたが、戦後の輸入再開によって再び盛り上がりを見せ、現在へと歴史が受け継がれている。

昭和後半のバブルの足音が聞こえる頃になると、人々は忙しい時間を効率的に使おうとし始め、ドトールコーヒーショップのようなセルフサービスのカフェが流行した。そして、近年においては、カフェだけでなく、マクドナルドのようなファーストフード形態の飲食店においても、コーヒーが販売されている。

また、カフェやファーストフードにおいて、コーヒーのテイクアウト提供が頻繁に行われており、上質なコーヒーを店で楽しむ消費者が増加している。

カフェ・ファストフードの主な商品は、「スターバックスコーヒー ドリップコーヒー Short (240ml, 346 円 (税別))」、「ドトールコーヒーショップブレンドコーヒー S (150ml, 228 円 (税別))」、「コメダ珈琲 コメダブレンド (419 円 (税別))」、「タリーズコーヒー 本日のコーヒー Short (240ml, 328 円 (税別))」、および「マクドナルドプレミアムローストコーヒー S (175ml, 110 円 (税別))」である。

第 5 章 アサヒ飲料株式会社のコーヒー事業

第 1 節 アサヒ飲料株式会社のコーヒー事業の歴史²²

アサヒ飲料株式会社初のコーヒーは、1977 年 8 月に株式会社三ツ矢ベンディング（現アサヒ飲料株式会社）が、自動販売機専用商品として発売された「スリーアローコーヒー」缶 250g であった。この商品は当初、ポッカレモン株式会社に委託し、同社の処方によって生産されたが、1979 年 9 月に三協乳業株式会社への委託に切り替えられた。

朝日麦酒株式会社（現アサヒグループホールディングス株式会社）は、缶コーヒーへの本格的な進出を図るべく新商品の開発に着手し、1981 年 3 月に初の自社処方により「三ツ矢コーヒーマイルド」缶 250g を発売した。三本の矢羽のロゴマークを「COFFEE」の 2 文字目に堂々と構えた、ひと目で三ツ矢ブランドわかるパッケージデザインであった。

翌年の 1982 年には、「三ツ矢コーヒーショート」缶 190g を発売した。こうして、三ツ矢がもつ国民的飲料のイメージは、コーヒー飲料にも引き継がれていった。しかしながら、「三ツ矢コーヒーショート」

²¹ 本項の執筆に際しては、UCC Owner's club HP 内「カフェの定義とは？喫茶店との違いをイメージと法律からご紹介」、ヒトサラ HP 内「知られざる日本のカフェの歴史」、スターバックスコーヒー ジャパン株式会社 HP 内「メニュー」、株式会社ドトールコーヒー HP 内「メニュー」、株式会社コメダ HP 内「メニュー」、および日本マクドナルドホールディングス HP 内「メニュー」を参照した。

²² 本節の執筆に際しては、アサヒ飲料株式会社 HP 内「コーヒーブランド史」を参照した。

は、1986年に、生産終了した。



スリーアローコーヒー



三ツ矢コーヒーマイルド

・NOVA

アサヒ飲料株式会社初の缶コーヒーブランドは、1986年に朝日麦酒株式会社が立ち上げた「NOVA」であった。1980年代半ばに、市場で缶コーヒーの販売数量が増大するなかで、朝日麦酒株式会社の清涼飲料に占める三ツ矢コーヒーの割合は、4%程度、市場シェアは、わずか1%にとどまり、清涼飲料事業の弱点となっていた。こうした状況下において、缶コーヒーの市場シェア拡大をねらって発売したのが、「NOVA」であった。開発のコンセプトは、「甘さを抑え、コーヒー本来の風味を生かした本格的なコーヒー」で、商品名は、「缶コーヒーブランドの新しい星」という意味を込めて、「新星」を意味する「NOVA」と名づけられた。テレビCMには、サッカー界のスーパースターであったアルゼンチンのマラドーナを起用し、積極的なマーケティング活動を展開した。

その効果もあって、「NOVA」は、発売3か月で100万箱という好調な売れ行きを見せ、1987年には、350万箱を記録し、1988年10月には、3商品を追加で発売した。その後、「NOVA」は、より一層の飛躍を目指して「J.O」に移行することとなる。



NOVA

・J.O.

「NOVA」の好調を受けて、これまで未開拓であったコンビニ市場での拡販などにいっそうの飛躍をめざして、朝日麦酒株式会社は、1990年に、ブランドを「J.O」に一新した。発売当初は、「J.O. オリジナルブレンドプレミアム」缶190gなど3商品で、初年度の販売目標を1,000万箱とした。「J.O」は、缶コーヒーのメインユーザーに好まれる「コーヒー独特の香り」と「飲みごたえ」をコンセプトに、厳選した最高級のコーヒー豆を贅沢に使用し、独特のブレンド技術を用いて、コーヒー豆の個性を最大限に引き出し、挽きたての香りを再現した。広告には、王貞治とハンク・アーロンという日米のホームラン王を起用し、男らしい大人の世界をアピールした。野球界の2大スーパースターの競演は、消費者の関心を集め、香り豊かな缶コーヒーとして、「J.O」のイメージ定着に大きく貢献した。なお、「J.O」という名称は、米国東海岸の学生がコーヒーを「ジョー」と呼ぶことから名づけられた。

1992 年 9 月には、より多くのユーザーの獲得と商品の認知度アップを目的にラインナップ強化を図り、いっそうの飲みごたえを追求した、「J.O. ワイルドジョー」缶 190g (赤ラベル) と「J.O. オリジナルブレンド EX」缶 250g を発売した。「J.O. ワイルドジョー」は、赤ラベルという愛称で、1991 年に発売した「J.O. クオリティブレンド」缶 190g (青ラベル) とパッケージデザインを統一した商品で、青ラベルの「豊かな味わい」に対して、赤ラベルは、「力強いコーヒー感」をコンセプトとした。「J.O.」は、初年度に、当初の目標であった 1,000 万箱を突破し、1992 年の市場シェアは、約 5%に上昇し、1996 年にかけて、1,400 万~1,500 万箱台で推移した。その後、1997 年に、「J.O.」の後継商品である「WONDA」に移行することとなる。



J.O.

・ KAFEO

1995 年に朝日麦酒株式会社は、ノンシュガー缶コーヒー「KAFEO」缶 280g を発売した。ギリシャ語でコーヒーを意味する「KAFEO」は、カフェオレタイプの牛乳分が多いコーヒーで、甘味料にエリスリトールと少量のステビアを用い、自然な風合いのほんのりとした甘みを実現した。当時、甘さ離れや無糖飲料へのシフトが進行し、無糖飲料の市場は、1996 年には、全清涼飲料の約 18%を占めるまでに拡大した。こうした市場の動向に対して、朝日麦酒株式会社は、ノンシュガー飲料という新しいジャンルを切り拓いた。ノンシュガー飲料とは、砂糖をいっさい加えず、エリスリトール、マルチトール、ステビア、キシリトールなどの天然素材を甘味料に使用した「糖類ゼロ」の清涼飲料である。これらの甘味料は、砂糖と同等か数百倍の甘みをもつため、ごく少量でノンシュガーかつノンカロリーを実現できる。しかしながら、2008 年に「KAFEO」は、販売終了した。

初の缶コーヒーブランドとして、1986 年に発売した「NOVA」や 1990 年の「J.O.」、1995 年の「KAFEO」などにより、アサヒ飲料株式会社の缶コーヒー市場における市場シェアは 4%~5%に伸長した。1980 年代以降、ビールメーカーなどがこぞって缶コーヒー市場に参入した。具体的には、1992 年にサントリー食品インターナショナル株式会社が、世界観を訴求する新たな手法で「BOSS」を発売し、それ以降、飲料メーカーによる缶コーヒーが主流となっていく。このようにして缶コーヒーは、1996 年には、清涼飲料市場で 23%を占める最大のカテゴリー (約 3 億 5,500 万箱) に成長した一方で、アサヒ飲料株式会社の販売実績は、1,500 万箱で頭打ちの状況となっていた。これは、アサヒ飲料株式会社の清涼飲料全体に占める比率も 15%と低かったが、缶コーヒー市場が成長していることを加味すると、成長が期待される分野であったとも言えるであろう。



KAFE0

・ドトール

2015 年には、コーヒー専門店大手の株式会社ドトールコーヒーと共同開発した、コーヒー専門店ならではのコク深くまろやかな味わいの PET ボトルコーヒー「ドトール カフェ・オ・レ」PET280ml および PET500ml を発売した。世界中から厳選したコーヒー豆とドトールが直火焙煎したコーヒー豆をブレンドし、豆本来の味や香りが楽しめる味わいに仕上げた。2020 年には、「ドトール カフェ・オ・レ」PET280ml および PET480ml をリニューアル発売した。リニューアルにあたっては、アサヒ飲料株式会社が創立当初からこだわり続けている直火焙煎で焼き上げたオリジナルコーヒー豆の改良を重ねて、これまで以上に、コーヒー本来の味や香りを楽しめるものとした。また、パッケージデザインは「ドトール」のロゴを大きく記載して、株式会社ドトールコーヒー監修の商品であることが一目で伝わるようにした。

2021年には、5月に、季節限定シリーズの第1弾として「ドトール シーズンカフェ 塩キャラメルラテ」PET480ml を発売した。焙煎にこだわったに、隠し味として風味を引き締めキャラメルのまろやかな甘さとマッチする沖縄産海塩を使用することによって、コク深くまろやかなのに後味すっきりな、初夏にぴったりの味わいを実現した。10月に、第2弾「ドトール シーズンカフェ ほうじ茶ラテ」PET480ml を発売した。一番茶 100%のほうじ茶をスチームミルクで仕立てた、株式会社ドトールコーヒーのこだわりが詰まったほうじ茶ラテで、香ばしくもミルクのおいしさをしっかり感じられる飲みやすい味わいを実現した。

2022年には、「ドトールブラック」PET480mlを発売した。株式会社ドトールコーヒーがこだわり続けている「直火焙煎」の香り豊かなコーヒー豆をブラックコーヒーに合わせてブレンドし、コク深くすっきりとした味わいを実現した。また、「ドトールカフェ・オ・レ」PET480ml および PET280ml もパッケージをリニューアルした。パッケージは、株式会社ドトールコーヒー社が監修した商品であることを一目で分かりやすく伝えるために「ドトール」の大きなロゴを配することで、まるでドトールコーヒーショップでテイクアウトしたコーヒーのようなデザインにし、カフェのような味わいを楽しめることをシンプルに表現した。また、「コク深くすっきり」および「コク深くまろやか」と記載することで、商品の味わいの特徴を訴求した。2023年には、「ドトールハニーカフェ・オ・レ」PET480mlを発売した。はちみつとミルクが織りなすやさしい味わいであった。



ドトール カフェ・オ・レ

第 2 節 「WONDA」の歴史²³

アサヒ飲料株式会社は、1997 年に缶コーヒー「WONDA」を発売した。商品のターゲットを、20 代後半で缶コーヒーを 1 週間に 5 本以上飲むヘビーユーザーと定めた。実際に、ヘビーユーザー 500 人に対して嗜好調査を行い、缶コーヒーに求める味として、「甘さひかえめ」、「しっかりと深いコーヒー」および「すっきりとしたキレ味」という結果を得た。これに基づき、新商品のコンセプトは、ヘビーユーザーの継続飲用に適した、「うまみがあって、すっきりとしたキレ味」とした。発売前には、モニター 30 万人を募集したのをはじめ、1997 年 8 月～9 月に、ヘビーユーザーであるドライバーを中心とした 320 万人を対象に、過去に例を見ない徹底的な大規模サンプリングを行った。これは、「商品を見て、飲んで、買っていただく」というマーケティング手法の実践であった。こうした嗜好調査や大規模サンプリングをもとに、20 代後半のヘビーユーザーをターゲットに、「深い味わい、豊かな香り、すっきりとしたキレ味」の新世代缶コーヒー「ワンダ ワンダフルブレンド」缶 190g を発売した。「WONDA」のネーミングは「WONDERFUL な缶コーヒー」から取った造語で、楽しく生きたいというターゲット層の意識を踏まえ、前向きな缶コーヒーをアピールしたものであった。競合商品が、「癒し」をコンセプトとしていたのに対し、「前向き」という明確な差別化を意図していた。発売時からの、この「明るく、前向きになれる缶コーヒー」という路線は、以後の「WONDA」のブランドビジョンにも引き継がれていく。



「WONDA」の誕生

2000 年には、「ワンダ ワンダフルブレンド」缶 190g に、環境負荷の少ない容器を採用した。それは、生産工程において環境負荷の少ない、東洋製罐製のタルク缶であった。タルク缶の製法は、洗浄を必要としないため、大量の水を節約することができ、同時に成形後の塗装や焼き付けが不要となり、二酸化炭素の排出量を 1/3 以下に削減した。

2001 年には、「新豆挽きたて、イキのいい缶コーヒー」をコンセプトに、「WONDA」の全面リニューアルを行った。新しい「WONDA」は、鮮度と品質に徹底的にこだわり、当年産の新豆 (New Crop) を 100% 使用するとともに、抽出直前に豆を挽いて新鮮な常体でドリップする「挽きたてドリップ」を採用した。10 月上旬から 11 週連続で、「WONDA」TV ドラマ 60 秒オリジナル CM をオンエアした。60 秒の CM を 11 週連続で展開することは、業界初の試みであった。この CM は、ドラマと連動していて、「前向きに頑張る人を応援する」というコンセプトであった。ドラマで使用したセットを作った人、出演するタレントのヘアメイク担当など、実際にドラマ制作の裏舞台で働いている人たちにスポットをあてており、等身大のリアルな映像となった。

2002 年には、朝専用缶コーヒー「ワンダ モーニングショット」缶 190g、LL 紙パックスリム 200ml を

²³ 本節の執筆に際しては、アサヒ飲料株式会社 HP 内「コーヒーブランド史」および「ニュースリリース一覧」を参照した。

発売した。この商品は、「WONDA」の「前向き」という路線を踏襲しつつ、これまでの缶コーヒーとはまったく違う「朝専用」という時間軸をコンセプトに開発した。それは、開発チームの「缶コーヒーとは何か」という缶コーヒーの本質を探る議論から始まった。議論を重ねるなかで浮かび上がってきたのが、「目覚めの 1 杯」や「始業前の気合い入れ」といったキーワードであった。実際、市場調査でも気分転換などで缶コーヒーが飲まれる時間帯が、午前中にもっとも集中していることがわかった。こうして、「朝専用缶コーヒー」というコンセプトが生まれた。朝の飲用シーンに適した味を表現するために、厳選したアラビカ種のコーヒー豆 5 種類をブレンド、浅煎りから深煎りまで度合いの異なる 5 段階ローストによって焙煎し、豊かな風味と冴える苦味を実現した。加えて、香りの質にこだわり、焙煎後ただちに粉碎、抽出する「挽きたてドリップ」と抽出および充填時の酸化を防ぐ「抗酸化システム」を採用し、コーヒー本来の豊かな香りを再現した。商品名は、「朝の気つけの 1 杯」というコンセプトから「朝（モーニング）」と「気つけの 1 杯」という言葉の表現としての「ショット」を合わせた、斬新なネーミングとした。この「ワンダ モーニングショット」は、「WONDA」シリーズの中でも、大きな話題を呼んだ。朝の目覚めの一杯として、深いコクと冴える苦味を実現した味わいは、これまでにない缶コーヒーの楽しみ方を日本中に広めた。2002 年の登場以来、今も、駅の売店やコンビニエンスストア、自動販売機などで多くのビジネスパーソンを元気づけている。販促活動においては、まず、「ワンダ モーニングショット」の早期認知を目的として、10 月 2 日の発売当日から、社長以下全社員を動員し、全国主要都市の駅周辺をはじめ、タクシー会社や運送会社、ガソリンスタンドなど、約 1,000 か所で、100 万人サンプリング「グッドモーニング作戦」を展開した。営業部門においては、ホット商品の売り場がない一般小売店向けに、加温機能がついた小型陳列ケースの貸し出しを行う提案営業を推進し、新たな売り場の開拓に力を注いだ。自動販売機においては、16 万台すべての自動販売機で、発売当日から商品が購入できるよう「早期投入作戦」を実施した。広告においては、テレビ CM に明るく親しみやすい所ジョージを起用し、発売前の 9 月 20 日から、テレビ CM で予告広告（ティザー広告）をスタートするとともに、発売日から、「登場」編の放映を開始した。11 月からは、歌手の財津和夫の「Wake Up」をテレビ CM ソングに使い、所ジョージにお笑い芸人のノッチ（デンジャラス）をはじめ、ますだおかだ、タレントの小倉優子、および仲根かすみなど多彩な共演者を加えてシリーズ化し、それぞれの飄々とした掛け合いで、「ワンダ モーニングショット」ならではの飲用シーンをアピールした。



ワンダ モーニングショット
(2002 年)

2003 年には、10 月に、「ワンダ モーニングショット」のモーニングシリーズ化に伴い、全 5 品において、「朝専用」をさらに強化するデザインで新発売した。従来の缶よりも蓋を開けやすくした親切な設計で、プルトップと缶の隙間を、従来のものより約 1 ミリ広くすることで、指先を掛けやすくしたものであった。ほんの小さな設計変更にもかかわらず、使い勝手を大幅に向上させることに成功した。モーニング

シリーズ化の商品には、朝の気つけの一杯にふさわしい味わいとするため、豊かな風味と軽い苦みをもつ高級アラビカ種を 100%使用し、炭焼き焙煎と「クリア抽出法」の採用などにより、雑味を抑えてすっきりとしたコーヒー感を実現した、「ワンダ モーニングブラック」缶 185g、朝専用カフェオレの「ワンダ モーニングオ・レ」缶 190g、および「ワンダ モーニングカフェ」PET275ml があった。この年にも、消費者キャンペーンを継続しており、4月8日の朝には、ユーザー拡大と売り上げ増加をめざして、「ワンダ モーニングショット」と「ワンダ モーニングブラック」を配布する、「朝の街頭サンプリング」を、全国 21 か所で展開した。同年 10 月には、発売 1 周年を記念して、オフィスで働くサラリーマン合計 30 万人に、「ワンダ モーニングショット」をプレゼントする、「モーニングショットオフィスモニター大募集！」や、10 月～12 月には、毎朝抽選、毎朝当選発表で、所ジョージ監修「所ジャージ」が当たる、「史上初！毎朝抽選！モーニングナンバーズキャンペーン」などを実施した。こうしたトータルマーケティングなどを通じて、「朝専用」のコンセプトが、ユーザーの共感につながり、「ワンダ モーニングショット」は、発売 1 週間で 100 万箱、3 か月で 500 万箱と、爆発的な売れ行きを見せた。その後も、2003 年 9 月までの 1 年間で 1,500 万箱を販売する、空前の大ヒットとなり、「WONDA」を活性化に導いた。その結果、2003 年の「日経 MJ 年間ヒット商品番付」で前頭にランクされるなど、缶コーヒー市場に「ワンダ モーニングショット」旋風を巻き起こした。2003 年の販売数量は、2,500 万箱を超え、「WONDA」は、一時の停滞から脱し、力強く復活することになった。同時に、赤字経営が続いていたアサヒ飲料株式会社は、「ワンダ モーニングショット」の大ヒットをきっかけに業績回復への足がかりをつかみ、2003 年には、売り上げが 4 年ぶりに増加に転じた。「ワンダ モーニングショット」は、まさに危機を救った商品であった。なお、朝専用缶コーヒーとして定番化した、「ワンダ モーニングショット」を軸に、ブラック、カフェオレ、微糖など、缶コーヒーの主要分野を網羅するラインアップの拡充を目指して、積極的な商品展開が進められていった。



モーニングシリーズ
(2003 年)

2004 年には、「世界の朝」シリーズとして、「ワンダ マドリードモーニング」缶 170g、6 月から、「ワンダ アテネモーニング」缶 170g を、それぞれ期間限定で発売した。また、「ワンダ モーニングショット」は、朝日が昇る様子をイメージしたデザインで発売した。9 月からは、これらの後押しするために、「働く人を応援する」をテーマに、商品、販促、および広告が一体となった、「朝からフィーバー大作戦！」



ワンダ モーニングショット
(2004 年)

を実施した。自動販売機、コンビニエンスストア、およびスーパーマーケットのそれぞれに対応した販促施策や全国 10 都市でのサンプリングイベント、また、「あなたの応援歌つくります！」というオープンキャンペーンなどを展開した。このオープンキャンペーンにおいては、所ジョージとボーカル・デュオのコブクロが「トコブクロ」という新ユニットを結成し、当選者に、オリジナル応援歌を CD にしてプレゼントするというユニークな企画が話題となった。

2005 年には、1 月に、朝専用商品とは嗜好や飲用シーンの異なるユーザーに向けて、何本飲んでも飽きないすっきりした味の新微糖缶コーヒー「ワンダ ショット&ショット」缶 190g を発売した。この商品は、糖分の摂りすぎが気になる 30 代~40 代のヘビーユーザーをターゲットに、糖類を 68%カットし、すっきりした甘さを実現しつつ、コーヒー本来のコクと旨みを兼ね備えた味わいに仕立てた。発売後 3 か月で 200 万箱を販売し、微糖タイプコーヒーの先駆けとなった。8 月~9 月には、高い品質と躍動感を表現した「新 WONDA ロゴ」に刷新し、「ワンダ モーニングショット」をリニューアル発売した。新しいパッケージデザインには、缶コーヒーブランドとしての高い品質を訴求するとともに、消費者にとって価値ある缶コーヒーでありたいとの想いを「MY FAVORITE COFFEE (お気に入りのコーヒー)」というフレーズで表現し、ロゴに組み込んだ。同時に、「WONDA」全商品のパッケージデザイン裏面に、「おいしい！うれしい！ワンダは、お客様の『毎日の笑顔』のために、『おいしさ』と『品質』にこだわったコーヒーづくりに、日々チャレンジしています。」というブランドメッセージを表記した。広告も一新し、8 月から、新しい「ワンダ モーニングショット」の顔となるテレビ CM に、ターゲットである 20 代~30 代の男性から支持の高い、俳優の仲間由紀恵を所ジョージに代わって起用し、「朝はこれっ。大作戦」と名づけた広告活動や消費キャンペーンを展開した。テレビ CM には、仲間由紀恵の他にもお笑い芸人の西川きよし、タカアンドトシ、チュートリアル、ドラックドラゴン、大相撲横綱の朝青龍、およびプロゴルファーの横峯さくらなどの豪華な共演者を加え、「ワンダ モーニングショット」の特長をアピールした。10 月には、



ワンダ ショット&ショット
(2005 年)



ワンダ モーニングショット
(2005 年)

無糖・ミルク入りの先駆けとなる、新しいタイプの缶コーヒー「ワンダ ストレートカフェ」缶 185g、2006 年 9 月には、「ワンダ カフェオ・レ」缶 190g を発売した。これら、ブラック、微糖、およびカフェオレなど一連の新商品の投入により、缶コーヒー主要分野の代表的なタイプを揃え、「WONDA」のラインナップを拡充した。

2006 年には、8 月に、新微糖缶コーヒー「ワンダ ショット&ショット」糖類を 69%までカットした、「ワンダ ショット&ショット 69」缶 190g を発売した。広告タレントには、原田泰造を起用した。また、「ワンダ オリジンレーベル 100 年ブラック」185g も発売した。日系ブラジル農園の厳選したコーヒー豆を 100%使用したこの商品は、「コーヒーの原点や文化を大切にしたいクオリティブランド」として新たな価値を提案し、広告タレントには、泉谷しげるを起用した。

2007年には、1月に、「ワンダ 圧力仕立て」缶 190gや「ワンダ 圧力仕立て ブラック加糖」缶 160gなど、「ワンダ 圧力仕立て」シリーズを発売した。新規ユーザーの獲得を狙った戦略商品の1つとして、「コーヒーは圧力で旨くなる」をキャッチコピーに、エスプレッソ抽出機を新たに導入し、高速、高圧で抽出することにより、深く強いコーヒーの味わいを実現し、エスプレッソの缶コーヒーの先駆けとなった。4月には、「ワンダ アフターショット」缶 190gを発売した。この商品は、従来の「ワンダ ショット&ショット」を改良した2006年8月発売の「ワンダ ショット&ショット 69」の後継となるものであり、微糖缶コーヒーのカテゴリーで「食後の一服に最適な缶コーヒー」をアピールした。9月には、「ワンダ モーニングショット」が、ブランド誕生から10周年を迎え、目覚めるコク、キレというコンセプトに一新した。「ワンダ モーニングショット」と「ワンダ アフターショット」のテレビCMに、桑田佳祐を起用し、過去の著名人とのバーチャル共演の仕立てで、映画監督の黒澤明やコメディアン植木など、プロレスラーのジャイアント馬場の過去の映像に、現在の桑田佳祐が入り込んで、ショートストーリーを展開する作品が評判となった。このシリーズは、2008年の第61回「広告電通賞（優秀賞）」を受賞した。なお、アサヒカルピスビバレッジ株式会社の設立により、自動販売機事業が統合し、これにより、新会社が保有する約18万台の自動販売機に、「WONDA」商品を展開した。

ワンダ ショット&ショット 69
(2006年)圧力仕立てシリーズ
(2007年)ワンダ アフターショット
(2007年)ワンダ モーニングショット
(2007年)

2008年には、1月に、「ワンダ モーニングショット」に次ぐ、ブランドの第2、第3の柱となる商品を創出するため、微糖・無糖のカテゴリーでのさらなる市場シェアの獲得を目指し、糖類を74%カットし、「金」というキーワードで、微糖缶コーヒーの王道感を表現したプレミアムタイプの、「ワンダ 金の微糖」缶 185gを発売した。コロンビア産の高級豆を使用し、「抗酸化高低温二段抽出」により、雑味および渋みを抑えながら、コーヒーの旨みと良質な香りを引き出すことに成功し、6か月で500万箱を販売するヒット商品となった。3月には、無糖市場に向けて「目覚めのブラック」をコンセプトに、「ワンダ ボディショットブラック」ボトル缶 400gを発売した。朝や仕事の合間のリフレッシュに適した、深いコクとキレのよい後味を実現し、パッケージデザインには、携帯に便利なボトル缶のなかでも大きめの400gサイズを採用し、大容量ボトル缶ブラックの市場を切り拓いた。4月には、糖類を控えるニーズに対応するため

ワンダ 金の微糖
(2008年)ワンダ ボディショット
ブラック
(2008年)ワンダ ゼロマックス
(2008年)ワンダ ザ・ブラック
(2008年)

に、これまで培ってきた商品開発技術のノウハウを生かして、糖類ゼロを実現した「ワンダ ゼロマックス」缶 185g を発売した。高級豆マデリンを使用し、濃縮乳とごく微量の甘味料を加えることによって、糖類ゼロでありながらブレンドタイプに負けない、バランスのよいしっかりした味わいに仕上げた。この商品は、初めての糖類ゼロ系缶コーヒーの提案として、発売後 3 か月で 210 万箱を売り上げ、2008 年上半期の「日経 MJ ヒット商品番付」で西横綱にランクされた。8 月には、新たに開発した画期的な「完全ストレート抽出」により、ドリップしたコーヒーをそのまま缶に充填することを可能にし、喫茶店や家庭で淹れるコーヒーに限りなく近い味わいを再現した、「ワンダ ザ・ブラック」缶 185g を発売した。容器には、「WONDA」においては初めて容器形状に加工を施した、ブリリアントカット缶を採用した。9 月には、「WONDA」は、「いいこと、いつも WONDA から。」を新たなテーマに掲げ、新しいブランドロゴを制定するとともに、商品および広告を一新した。発売 7 年目を迎えた、「ワンダ モーニングショット」は、累計 20 億本を販売するブレンド缶コーヒーの定番の地位を確立し、同年中には、ブランド第 2、第 3 の柱と位置づけた「ワンダ 金の微糖」が 1,000 万箱、「ワンダ ゼロマックス」が 500 万箱まで売り上げを伸ばし、ブランド全体の販売数量は 3,587 万箱に達し、メガブランド（年間 3,000 万箱）の仲間入りを果たした。

2009 年には、「ワンダ モーニングショット」他を一新した。

2010 年にも、「ワンダ モーニングショット」他を一新した。6 月には、加糖ブラックタイプの先駆けとなる「ワンダ オン・ザ・ロック」缶 190g を発売した。そして、8 月にも、「ワンダ モーニングショット」他を一新した。「ワンダ ゼロマックスプレミアム」缶 185g など、基幹商品のリニューアルを行い、ブランド活性化を強力に推進していった。



ワンダ モーニングショット他
(2010 年)

2011 年には、1 月に、「ワンダ オーロラエスプレッソ」缶 185g を発売した。「マイルド」および「ビター」という 2 つの味わいが混じり合っていることをオーロラと表現した。商品名やデザインも好評で、発売から 3 か月で年間目標 100 万箱を達成した。3 月には、「WONDA」の広告タレントを、人気アイドルグループの AKB48 に統一し、テレビ CM を中心に、消費者キャンペーンや JR 東日本の駅構内に設置されている自動販売機の広告施策など、大々的な広告、販促活動を展開した。6 月には、カフェインレスの新提案として、「ワンダ アイムフリーブラック」ボトル缶 190g などの新商品「ワンダ アイムフリー」を続々と投入した。また、「ワンダ モーニングショット」他を一新した。



ワンダ アイムフリー
(2011 年)

2012 年には、2 月に、AKB48 の全メンバー90 人がそれぞれメインとなる、「ワンダ モーニングショット」のテレビ CM 「メッセージ」編 90 タイプが、「24 時間以内に、地上波にて放送した同一商品のテレビ CM 最多バージョン数」でギネス世界記録を樹立し、業界内外に大きなインパクトを与えた。また、「ワンダ モーニングショット」が発売 10 周年を迎え、「WONDA」は、「ワンダ モーニングショット」、「ワンダ 金の微糖」、および「ワンダ ゼロマックスプレミアム」の 3 本柱に、カフェオレやブラックのボトル缶などが順調に売上を伸ばし、アサヒ飲料株式会社の全ブランドのなかで初となる、4,000 万箱を達成した。また、朝専用ブラックボトル缶コーヒー「ワンダ モーニングショット ブラック」缶 400g を発売した。



ワンダ モーニングショット
ブラック
(2012 年)

2013 年には、「大人ワンダ」シリーズとして、「ワンダ 大人ワンダ ザ・スタンダード」缶 185g、「ワンダ 大人ワンダ ザ・ブラック」ボトル缶 400g、および「ワンダ 大人ワンダ ネオ・エスプレッソ」缶 185g を発売した。また、「ワンダ ゼロマックスプレミアム」および「ワンダ 金の微糖」を一新した。



大人ワンダシリーズ
(2013 年)

2014 年には、飲みごたえのある大容量ボトル缶の朝専用ブラックコーヒー「ワンダ モーニングショットブラック」缶 185g を発売した。

なお、2010 年代の缶コーヒー市場は、販売数量の縮小が続いた。消費者の嗜好の変化や健康志向の高まり、利便性の追求などから、ショート缶の縮小傾向が加速し、ボトル缶の競争がさらに激化していた。また、他のカテゴリーや、カフェ、インスタントなど非 RTD コーヒーへの流出が続く反面、新規ユーザーの流入は少なかった。

2015 年には、品質とおいしさにこだわった「グランドワンダ」シリーズを発売した。また、深みのある味わいと糖類ゼロの両立を実現した、プレミアム缶コーヒー「ワンダ エクストラショット」発売した。



グランドワンダシリーズ
(2015 年)

2016年には、発売20年目を迎えた「ワンダ モーニングショット」が、朝にふさわしい味わいを強化してリニューアルした。また、老舗珈琲店「丸福珈琲店」監修のボトル缶コーヒー「ワンダ 極」シリーズを発売した。



ワンダ 極シリーズ
(2016年)

2017年には、発売20周年を迎えた「WONDA」が、「WONDERFULCOFFEE PROJECT」活動を展開し、「ワンダ モーニングショット」、「ワンダ 金の微糖」、および「ワンダ 極」など既存商品を中心としたブランド力の強化と新領域への挑戦に取り組んだ。ショート缶の基幹商品である「ワンダ モーニングショット」および「ワンダ 金の微糖」は、「WONDA」発売20周年を話題づくりのきっかけとして商品を展開するとともに、伸びしろのあるエリアに向けたエリア戦略を実施して、縮小傾向にあるショート缶市場の再活性化を図った。3月には、従来の「ワンダ 極 微糖」ボトル缶370gおよび「ワンダ 極 ブラック」缶185gをリニューアルした。また、ボトル缶コーヒーにおける嗜好の広がりに応じて、「ワンダ 極 芳醇ブレンド」ボトル缶260gを発売した。5月には、「ワンダ 極 冷珈琲」ボトル缶280gを発売した。9月には、「ワンダ モーニングショット」缶185gおよび「ワンダ 金の微糖」缶185gを刷新し、「ワンダ モーニングショット」においては、新たに開発した「モーニングクオリティ製法」を採用し、さらに香り立ちも見直してコーヒー感のよさや苦みの良さがよりいっそう際立つ味とした。また、「ワンダ 極 キリマンジャロ 100%」ボトル缶260gおよびボトル缶370gと、コンビニ限定の「ワンダ 極 老舗の特製カフェオレ」ボトル缶260gを新たに発売した。10月には、北海道と九州エリアで限定商品を発売するなどのエリアマーケティングを展開した。事前に調査PRを大々的に行い、その結果を活用しながら各エリアのニーズに沿った施策を実施した。各エリアの社員も年間を通じて販促活動に参加することによって、エリアの特性を生かした内容を含み、効果を最大限に発揮できるような仕組みづくりを行った。また、「ワンダ 極ブラック」の中身およびパッケージデザインをフルリニューアルして「ワンダ 極 完熟深煎りブラック」とし、「ワンダ 極」シリーズを充実させた。さらに、缶コーヒーユーザーの減少に対応して、新しいRTD コーヒーとしてコーヒーゼリー飲料の「ワンダ シェイクゼリーコーヒー ほろ甘ブラック」PET280gおよび「ワンダ シェイクゼリーコーヒー まろやかキャラメル」PET280gを全国のスーパーマーケットで発売し、RTD コーヒー市場のシェアの拡大を図った。



ワンダ シェイクコーヒー
シリーズ
(2017年)

2018 年には、「WONDA」は、ブランド価値の再構築に取り組むとともに、新しいボリュームゾーンの確立を図った。なお、社会的な取り組みとして推奨された「働き方改革」に応える形で、「WONDA」の戦略テーマを「働き方も楽しんじゃえ！」に変更した。また、ショート缶ならではの価値を強化するために、「ワンダ モーニングショット」、「ワンダ 金の微糖」、および「ワンダ 特製カフェオレ」、それぞれの味わいを向上し、マーケティング戦略全体を見直した。「ワンダ モーニングショット」および「ワンダ 金の微糖」のテレビ CM においては、「人生楽しんだモン勝ちだ！」をテーマに朝と夕方にリフレッシュできる缶コーヒーとしてアピールした。まず、2 月には、「WONDA」初の希釈タイプの RTD コーヒーとして、「ワンダ 乳酸菌コーヒー 無糖〈希釈用〉」PET490ml および「ワンダ 乳酸菌コーヒー やさしい甘さ〈希釈用〉」PET490ml を発売した。希釈タイプの RTD コーヒー市場に向けては、サントリー食品インターナショナル株式会社が、2016 年に、「ボス ホームエスプレッソ」PET490ml を発売していた。「ワンダ 乳酸菌コーヒー」シリーズは、コーヒーの家庭内消費の伸長に加え、朝の健康ニーズの高まりにも着目して、「WONDA」のブランド力に「カルピス」に由来する長年の乳酸菌研究によって選り抜かれた乳酸菌を組み合わせて開発した商品であり、家庭でコーヒーを飲むことが多い女性をターゲットとした。3 月には、「ワンダ 極」シリーズにおいて、伸長するカフェオレ市場に向けて、乳飲料規格の「ワンダ 極 特濃カフェオレ」ボトル缶 260g およびボトル缶 370g を発売した。ボトル缶商品に対して、ミルクのおいしさに加えて、本格的な味わいを求めるカフェオレユーザーに向けて、ミルクと相性がよいコーヒー豆を選定し、ミルクのおいしさを引き立てるために時間をかけて深煎りに仕立てた。プロモーションにおいては、これまでのビートたけし、劇団ひとりのほか、新たにマルチタレントの堺正章を広告に起用し、商品の本格イメージの浸透を図った。6 月には、コーヒーの PET ボトル商品が 2017 年に登場して市場が活性化していたことから、20 代の若者に向けた PET ボトルコーヒーを提案した。コーヒーへの関心が高まり、飲用機会も増える 20 代は、生まれたときから PET ボトル飲料に慣れ親しみ、ミネラルウォーターやお茶など、止渴やすっきりした味に多く触れてきた世代であった。そうした世代をターゲットに、コーヒー本来の苦みを抑え、茶葉の香りとすっきりした後味が楽しめる止渴系のコーヒーとして、「ワンダ TEA COFFEE カフェラテ×焙じ茶」PET525ml および「ワンダ TEA COFFEE ブラック×煎茶」PET525ml を発売し、コーヒーを楽しむきっかけを提供した。コンセプトは、「お茶のようにゴクゴク飲めるリフレッシュコーヒー」とした。9 月には、エスプレッソ抽出とドリップ抽出を組み合わせ、コク深さとすっきりとした味わいを実現した、「ワンダ プレジデント オブ ワンダ」缶 185g を発売し、ショート缶市場の再活性化を目指した。また、秋冬シーズンに向けて自動販売機限定として発売した「ワンダ 薫るひととき」缶 185g は、炭焼焙煎したコーヒー豆を粉砕後 24 時間以内に抽出することによって、挽きたての香ばしさと炭焼きのコク深さが楽しめるコーヒーで、嗜好の多様化に対応した。なお、「ワンダ 乳酸菌コーヒー」シリーズのパッケージデザインをリニューアルするとともに、「ワンダ 乳酸菌コーヒー ショコラ〈希釈用〉」PET490ml を発売した。11 月には、ヘビーユーザーである 40 代～50 代の男性が、缶コーヒーに含まれる糖質などを気にしていることに着目して開発した、「ワンダ オフの珈琲」缶 185g を発売した。缶の正面に商品特長である「糖質 67%オフ」、「カロリー 57%オフ」、および「甘さひかえめ」を大きく記載したパッケージデザインで、消費者の健康志向にアピールした。



ワンダ 乳酸菌コーヒー
シリーズ
(2018 年)



ワンダ TEA COFFEE
シリーズ
(2018 年)



ワンダ オフの珈琲
(2018 年)

2019 年に、「WONDA」は、「人生を『WONDERFUL』にするブランド」にテーマを刷新した。また、PET ボトル、ボトル缶、およびショート缶の 3 ラインにおいて、「WONDA」の強みと、それぞれの容器特性を生かす施策を展開した。一方、缶コーヒーを愛飲するユーザー層として 30 代男性の割合が減少し、40 代～50 代を中心とする約 6%のユーザーが売り上げの 50%を構成していた。その年代層においては体重が大きな関心事であり、飲食に際してカロリーや糖質の摂取が気になっていることが改めて明らかとなった。「WONDA」はこうした缶コーヒーユーザーの健康志向に対応して、微糖とブラックのカテゴリーを拡充した。1 月には、「ワンダ TEA COFFEE」シリーズに、「ワンダ TEA COFFEE カフェラテ×抹茶微糖」PET525ml を追加してラインナップを強化した。2 月には、乳飲料「ワンダ ラテリッチ ストロベリー」ボトル缶 370g も女性をターゲットとした商品を発売し、女性の飲用傾向が高いカフェラテとフルーツを組み合わせて、新たなコーヒーの楽しみ方を提案した。3 月には、「ワンダ 極」シリーズにおいて、ボトル缶の再栓（リキャップ）できるという特性を生かして、ゆっくり時間をかけて味わうという価値を強化し、各商品の豆の配合、製法を見直してコクと香りの余韻を楽しめる中身に改良した。「ワンダ 極 ザ・シングル」ボトル缶 260g およびボトル缶 370g は、使用する豆を単一品種（コロンビア豆 100%）にすることで、豆本来の甘い香りの余韻としっかりしたコクを楽しめる商品となった。パッケージデザインは、濃い青色を基調とした背景に「コロンビア豆 100%」の表記と、焙煎豆から立ち上がる煙をあしらうことで、商品の特長をわかりやすく表現した。4 月には、20 代を中心とした若者や女性に向けて、泡まで楽しめる「ワンダ ワンダフルワンダ ブラック」PET485ml および PET500ml を発売した。これらは、泡を立ててなめらかな味わいを楽しむという、カフェなどを中心に広がっていたコーヒーの新しい飲用スタイルに応えた PET ボトルコーヒーであり、テレビ CM においては、俳優の神木隆之介と川栄李奈がさまざまなキャラクターに扮して、振って飲むという「ワンダ ワンダフルワンダ」の新しい魅力を楽しく伝えた。「ワンダ モーニングショット」のリニューアルにおいては、パッケージデザインに使用するブランドカラーの赤色を、40 代～50 代の働く男性を対象に AI（人工知能）を活用して選定した「もっと前向きになれる赤色」に変更した。缶には、エンボス加工した「WONDA」ロゴや、新しいブランドカラーを採用して、これまで以上に働く人を応援する缶コーヒーであることを印象づけた。また、「ワンダ 金の微糖」においては、コーヒー感の強さや、贅沢な気分になれそう、やる気が出そうといった、「ワンダ 金の微糖」がもつ高級豆 100%使用のプレミアム缶コーヒーとしての商品イメージを、よりいっそう強調するパッケージデザインに変更した。なお、リニューアルした「ワンダ ブラック」缶 185g は、厳選豆をブレンドし、5 段階でろ過した水を使用して抽出したコク深さとすっきりした味わいを両立させ、短時間でのリフレッシュを提供するショート缶として、ボトル缶の「ワンダ 極」のブラックとの棲み分けを明確にした。このよ

うに、ショート缶においては、気分を切り替えられるというこれまで培ってきた価値をさらに強化して、さまざまな生活シーンに対応した商品を展開した。5月には、「ワンダ ラテリッチ」シリーズに、「ワンダ ラテリッチ バナナ」ボトル缶 370g を追加した。また、「ワンダ ワンダフルワンダ」シリーズに、「ワンダ ワンダフルワンダ ラテ」PET500ml を追加した。9月には、「ワンダ ラテリッチ」シリーズに、「ワンダ ラテリッチ キャラメルナッツ」ボトル缶 260g を追加した。また、糖類ゼロの「ワンダ プレミアムゼロ」缶 185g や、自動販売機推奨商品として、コーヒー豆を3つの焙煎法（熱風焙煎、直火焙煎、および半熱風焙煎）で焼き分けて、力強いコクおよび香りを実現した「ワンダ 炎の焙煎 微糖」缶 185g を発売し、秋冬シーズンの缶コーヒーの売上拡大を図った。「ワンダ 極 ジャパンドリップ」ボトル缶 370g は、一杯ずつ手で丁寧に淹れるハンドドリップコーヒーのおいしさを追求した。「ハンドクオリティ製法」の採用により、コクがありながら雑味を抑えた飲みやすい味わいを実現するとともに、コーヒー本来の味わいを引き立てるために牛乳と砂糖のみを加えた繊細なコクと、甘さ控えめのシンプルな設計とした。商品名の「ジャパンドリップ」には、日本の1杯ずつ丁寧に淹れる伝統的なハンドドリップの味わいを目指した商品であるとの意味を込めた。11月には、厳選した高級豆をエスプレッソ仕立てにすることで、強いコーヒーの味を実現した、「ワンダ ハード微糖」缶 185g を発売した。こうした積極的な商品展開の結果、「ワンダ モーニングショット」と「ワンダ 金の微糖」とともに、ショート缶は、過去5年間で最高の市場シェアを獲得した。



ワンダ 極 ザ・シングル
(2019年)



ワンダフルワンダシリーズ
(2019年)



ワンダ ラテリッチ
キャラメルナッツ
(2019年)



ワンダ ラテリッチ
バナナ
(2019年)



ワンダ ハード微糖
(2019年)

なお、2010年代以降、缶コーヒー市場においては、ボトル缶およびPETボトルコーヒーの販売数量が拡大し、ショート缶は長い間、減少傾向にあったが、2018年後半以降、そうした市場の動向に変化が見られ始めた。PETボトルコーヒーの成長率が鈍化傾向を見せ始め、それに代わって、ボトル缶、ショート缶が回復基調となった。特に「WONDA」のボトル缶の販売数量の伸長は、市場を上回って推移していた。その背景にある変化として、アサヒ飲料株式会社は、メインユーザーである40代～50代男性のコーヒー選択理由が、すっきりとした味やゴクゴク飲めるといったPETボトルコーヒーに求める止渴性への志向が減って、ボトル缶コーヒーの特長である濃厚な味わいへの好みが増え、ひと休みやリフレッシュ

ュという缶コーヒーの価値が見直されている可能性がある」と分析した。

2020 年には、ターゲットを、40 代～50 代の男性とし、王道感があり「期待を超えるおいしさのコーヒー」を提供することを目指し、ショート缶およびボトル缶の 2 ラインに集中して取り組むこととした。3 月には、消費者が、ショート缶に求めるショット感、気つけ、気分のスイッチ、および短時間の休憩などの独自価値を改めて追求した「ワンダ X-BITTER ブラック」缶 245g を発売した。働き方改革が推進されるなかで、短時間で気分を切り替えたいという 30 代～50 代の働く男性のニーズに応えるブラックコーヒーとして、ブラジル最高等級高級豆を使用して極限の苦みコクを実現し、爽快な後味を追求した。また、大容量、コストパフォーマンス重視の流れ、および気分の切り替えには容量が多いほうがよいという調査結果を踏まえて、ショート缶で一般的な 185g～190g より増量した 245g の容量とした。4 月には、コーヒーをカフェや自宅で飲む人の嗜好やラテを好む缶コーヒーファンなどへの調査を踏まえて、砂糖不使用の本格カフェラテの「ワンダ極 老舗珈琲店の甘くないラテ」ボトル缶 260g およびボトル缶 370g を発売した。丸福珈琲店で提供されるコーヒーと牛乳の比率を基に、深煎り豆をじっくり焙煎して抽出した味わい深いコーヒーに風味豊かな牛乳を加えることによって、コク深くやさしい味わいに仕上げ、ボトル缶ならの付加価値を提案した。また、この年は、春以降の新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、巣ごもり需要が増え、健康への意識が高まった。特にリモートワークの推進などの外出制限、行動制限による通勤、および出社する機会の減少は、缶コーヒー市場にも大きな影響を与えることとなった。市場全体においては、前年並みの販売数量が予想され、前年ごろから始まっていた PET ボトルコーヒーの伸長の鈍化およびショート缶の回復傾向は続いたが、「まとめ買い」や「家飲み」などの新しい需要が生まれた。



ワンダ X-BITTER ブラック
(2020 年)



ワンダ 極
老舗珈琲店の甘くないラテ
(2020 年)



ワンダ モーニングショット
缶 5 本+1 本
(2020 年)

「With コロナ」へと生活様式が変化し、購入場所や購入目的、就労環境が変化するなかで、非 RTD コーヒー市場が拡大した。「WONDA」は、こうした新しい動向を踏まえて、コロナ後の消費行動に対して、再び、従来どおりの RTD コーヒーに戻るユーザーと、飲用形態が変化するユーザーの両方を獲得する体制にするとともに、プロモーション缶や消費者キャンペーンの展開など、アクティビティ強化および話題化によるブランドの活性化を図った。既に、2019 年 8 月に「ルパン三世」のキャラクターをあしらったデザイン缶（全 24 種類）および「今だけのルパン WONDA キャンペーン」が、好評であったことから、2020 年以降も継続してアニメや映画などで人気の作品とコラボしたデザイン缶でのプロモーションを実施した。2020 年 4 月には、「こちら葛飾区亀有公園前派出所」のデザイン缶（全 30 種類）および「今だけの WONDA ×こち亀キャンペーン」を、8 月には、「進撃の巨人」のデザイン缶（全 20 種類）および「今だけの WONDA&進撃の巨人キャンペーン」を実施した。また、消費者の「まとめ買い」などのストックや節約のニーズに応じて、ショート缶においては、「25 本+5 本」および「5 本+1 本」、ボトル缶においては、「3 本+1 本」という、5 本または 1 本が無料となる、まとめ売り企画を実施して販促活動を支えた。

2021年には、2月に、コロナ禍を経験して健康意識がいつそう高まったことにより、甘さ離れともいえる傾向が顕著になったため、そうした需要に応じて、深煎りコーヒーの味わいを、厳選した高級豆を使用して贅沢に仕上げた糖類ゼロのコーヒーとして、「ワンダ 極 贅沢な糖類ゼロ」ボトル缶 370g を発売した。3月には、2年ぶりに「WONDA」の基幹商品を一齐にリニューアルし、それぞれの商品の特長を強化した。また、ブランドロゴを変更し、「WONDA」の「W」の印象強化および視認性向上などにより、シンプルな構成で、鮮度の良さをアピールした。このリニューアルに合わせて、新しい広告に、千鳥やミルクボーイなど吉本興業株式会社の大勢の人気芸人を起用し、「朝ワンプロジェクト」の展開を開始した。テレビ CM においては、「新しい朝」をテーマにオリジナルの漫才を披露するなど、視聴者に朝から活力を



ワンダ 極 贅沢な糖質ゼロ
(2021年)



ワンダ モーニングショット
ブラック
(2021年)

提供した。なお、「WONDA」のテレビにおいては、冒頭での印象を高めるために、ブランドや商品を訴求するとともに、缶コーヒーを開ける音を効果的に使用する手法を継続している。9月には、「ONE PIECE」によるデザイン缶(全44種類)を発売した。「ONE PIECE」デザイン缶においては、ボトル缶の「ワンダ 極」シリーズにも、初めてデザイン缶を登場させた。また、ブラックコーヒーの需要が拡大し、朝の飲用頻度も増加していたことから、朝専用の「ワンダ モーニングショット」のシリーズとして「ワンダ モーニングショット ブラック」缶 185g を発売し、焼きたて、挽きたて、および淹れたての目覚めるおいしさを提供した。厳選したブラジル豆とエチオピア豆を挽き分けてブレンドし、抽出方法をコントロールして、香ばしい苦みとすっきりとした味わいを実現した。缶コーヒー市場全体が縮小するなかで、「WONDA」は、ショット缶およびボトル缶に注力して、2020年および2021年の販売数量を、コロナ禍にもかかわらず、2年連続で伸長させた。市場シェアも向上し、ボトル缶においては第2位となった。その背景には、糖分摂取を控えたいニーズをつかんだ商品の拡充をはじめ、デザイン缶の発売など積極的なプロモーション活動などによるユーザーの広がり、さらには、コンビニエンスストアにおける微糖およびカフェオレの定着化など、継続した地道な活動があった。

2022年2月に、「ワンダ ぎゅっとコク増し」缶 165g を発売した。この商品は、コーヒー豆と牛乳を増量した飲みごたえあるコクで、気分をリセットしたい時にぴったりな缶コーヒーであった。コーヒー豆と牛乳を惜しみなく使用することで、缶コーヒーを飲み続けてきた「缶コーヒー好き」が満足する味わいを実現した。コーヒー豆は、複数の焼き加減に焼き分ける多段階焙煎で、豆のおいしさを余すことなく引き出した。パッケージは、上部にコーヒー豆と牛乳を大きく表現することによって、コーヒー豆と牛乳がバランスよくぎゅっと詰まった、満足のいく飲みごたえを訴求した。3月には、サステナブルな社会を目指し、「ワンダ モーニングショット」缶 185g の缶形状を変更した。また、アサヒ飲料株式会社は、持続可能な社会および環境への実現を目指し、「新たな資源を極力使わない」、「使ったものを有効活用する」、お

よび「温室効果ガスを極力排出しない」という考えのもと、環境に対する負荷低減にも取り組んでいる。その取り組みの 1 つとして、「ワンダ モーニングショット」の缶形状を、従来のストレートタイプのものからエンボス加工されたものに変更した。さらに、代表商品の 1 つである「ワンダ 極 微糖」、「ワンダ 極 カフェオレ」、および「ワンダ 極 ブラック」のリニューアルも行った。「ワンダ 極 微糖」は、よりコーヒーの風味を上げ、飲みごたえを向上させ、「ワンダ 極 カフェオレ」は、よりミルクのまろやかさを感じられる風味に、「ワンダ 極 ブラック」は、しっかりとした味わいはそのままに、より後味のキレを感じることができるように設計した。パッケージは、「丸福珈琲店監修」の文字を上部に配置し、飲みごたえを表現した力強い筆のタッチの中に大きく「極」の文字を記載し、より存在感を高めるデザインにした。4 月には、「ワンダ アイスマウンテン」缶 185g を発売した。この商品は、アフリカ最高峰キリマンジャロブレンドのコーヒー豆を焙煎直後に氷点下で冷却し、コーヒー本来の豊かな風味を閉じ込め、夏にふさわしいすっきりとした甘さに仕立てたアイスコーヒーであった。8 月には、大人気アニメ「ONE PIECE」とコラボしたデザイン缶（全 51 種類）を発売した。なお、9 月には、「ワンダ ワンピースデザイン缶」を紹介するテレビ CM の放送開始に伴い、「ワンダ ワンピースデザイン缶」に記載されている二次元バーコードをスマートフォンで読み取り、マイページ登録をしてからデザイン缶を写すと、ワンピース 25 年の歴史で印象に残るセリフとともにキャラクターが AR で飛び出す AR 体験を提供した。その後出題される 3 つのミッションをクリアした参加者には、オリジナル画像をプレゼントした。また、「ワンダ ごほうび抹茶ラテ」PET280ml を発売した。この商品は、抹茶本来の風味とミルクのまろやかな味わいが楽しめる抹茶ラテであった。国産の茶葉を使用することで、抹茶の芳醇な香りが楽しむことができ、リラックスしたい大人のご褒美を訴求した。パッケージは抹茶とミルクが混ざり合った様子を背景に描くことで、抹茶の味わいとミルクのまろやかさが楽しめる商品であることを表現した。また、「ワンダ ディープマウンテン」缶 185g を期間限定で発売した。この商品は、エスプレッソ仕立てでコーヒー本来のうまみとコク深い味わいを引き立てた微糖缶コーヒーであった。パッケージは、温かみのある赤とだいたい色を基調に、カップに入った「ワンダ ディープマウンテン」から湯気が出ている様子を描くことによって、冬の季節にぴったりの商品であることを表現した。なお、この商品は、4 月に発売した、春夏にふさわしい氷点下仕立てのすっきりとした味わいが特長の「ワンダ アイスマウンテン」に対して、秋冬向けにコク深さが特長であった。テレビ CM においては、湖を前に釣りを楽しむ二宮和也と中丸雄一が、明るく前向きな姿で「WONDA」の新しいキャッチコピー「キモチ ON だ！WONDA！」を表現した。また、対象商品についているシール裏面の二次コードを読み込み、獲得した応募シールで豪華賞品に応募することができる「キモチ ON だ！WONDA！キャンペーン」を行った。



ワンダ モーニングショット
(2022 年)



ワンダ 極シリーズ
(2022 年)



ワンダ ごほうび抹茶ラテ
(2022年)



ワンダ ディープマウンテン
(2022年)

2023 年には、3 月に、「WONDA」の一部商品を対象に、LINE を活用したポイントプログラム「WONDA メンバーズクラブ」を開始した。「WONDA メンバーズクラブ」は、専用ページまたは商品の二次元コードから会員登録ができる。登録後、対象商品についている二次元コードを読み取ることでポイントが加算され、貯めたポイントで賞品が抽選で当たるキャンペーンに参加することが可能である。現在も継続して行っており、ヘビーユーザーとの接点を強化している。また、「ワンダ 極」シリーズの、「ワンダ 極 ブラック」、「ワンダ 極 微糖」、および「ワンダ 極 カフェオレ」の中身とパッケージをリニューアルし、発売した。深煎り焙煎法による深い飲みごたえはそのままに、「珈琲店マスターこだわりの一杯」をコンセプトに香り立ちを高め、淹れたてのような風味が楽しめる仕立てにした。また「ワンダ 極 微糖」および「ワンダ 極 カフェオレ」においては、ミルクと生クリーム の比率を工夫することで、深いコクを一層際立たせた。パッケージは、中央にレトロな書体で大きく「極」の文字を記載することで、昔から親しまれている喫茶店の雰囲気 を表現した。また、「極」の文字の左右に「丸福珈琲店監修」および「深煎りの極み」の文字を配置することで、商品特長を分かりやすく訴求した。さらに、「ワンダ レジェンドコレクション ワンダフルブレンド」缶 185g を期間限定で発売した。この商品は、「過去の『WONDA』と共にあの頃を振り返る」をコンセプトに、過去に支持された「WONDA」を現代のお客さまの嗜好に合うようにアレンジした「レジェンドコレクション」シリーズの第 1 弾であり、1997 年に発売された「WONDA」の原点である「ワンダ ワンダフルブレンド」をベースに開発した。微糖コーヒーを求める人々が増えていることに着目し、発売当時の風味と「5 段階ロースト」、「抗酸化抽出」、および「低温抽出」という当時の 3 つの製法はそのままに、甘みと苦みのバランスが良い味わいに仕立てた。雑味のないすっきりした味わいが特長であり、リラックスシーンや気分を切り替えたい時にぴったりであった。パッケージは発売当時の「ワンダ ワンダフルブレンド」を正面にあしらうことで当時の懐かしさを表現した。上部に「LEGEND COLLECTION」および「SERIES 第 1 弾 1997」と記載したアイコンを配置することで、シリーズ商品であることを訴求した。6 月には、「レジェンドコレクション」シリーズの第 2 弾として、「ワンダ レジェンドコレクション SHOT&SHOT」缶 185g を発売した。この商品は、2005 年に発売した「ワンダ ショット&ショット」をベースに開発した。発売当時の風味と「フリーズドリップ製法」、「挽きたて抽出」、および「抗酸化抽出」という 3 つの製法はそのままに、軽やかなコクとキレのある味わいに仕上げた。パッケージは、発売当時の「ワンダ ショット&ショット」の缶の形を正面にあしらうことで懐かしさを表現した。上部に「LEGEND COLLECTION」および「SERIES 第 2 弾 2005」と記載したアイコンを配置することによって、シリーズ商品であることを訴求した。テレビ CM においては、ムロツヨシを起用し、「WONDA」の新しいキャッチコピーである「Have a ワンダフルデー！」を表現した。9 月には、「ワンダ モーニングショット」缶 185g および紙パック 200ml、「ワンダ モーニングショット ブラック」缶 185g、および「ワンダ 金の微糖」缶 185g および紙パック 200ml の中身とパッケージをリニュー

アルし、発売した。今回のリニューアルにおいては、コーヒー飲用者が缶コーヒーに求める「香り」に着目し、中身とパッケージで「香り」をより感じられる商品へと刷新した。「ワンダ モーニングショット」および「ワンダ モーニングショットブラック」は、コーヒーを注いだ時の焼きたて、挽きたて、淹れたてのような香気成分を凝縮した香り「新・ワンダモーニングアロマ」を加え、朝にふさわしいコーヒーの香りを引き立たせた。「ワンダ 金の微糖」は、高級豆エスプレッソの香りを抽出した「プレミアムアロマ」を加え、上質なコーヒーの香りを引き立たせた。ブラジル最高等級高級豆を 100%使用し、高温および低温の 2 段階で丁寧に抽出した「プレミアムエスプレッソ」を増量しブレンドすることで、濃厚な味わいとコクを向上させた。パッケージについては、それぞれ「赤」、「黒」、および「金」のベースカラーはそのままに、缶全体に描いたコーヒー豆と上部の封かん紙で、香りを閉じ込めていることを表現した。テレビ CM においては、ムロツヨシを起用し、「WONDA」がリニューアルしたことを疑い続ける姿を通じて、「WONDA」が新しくなったことを訴求した。10 月には、「レジェンドコレクション」シリーズの第 3 弾として、「ワンダ レジェンドコレクション オーロラプレッソ」缶 185g を発売した。この商品は、2011 年に発売した「ワンダ オーロラプレッソ」をベースに開発した。エスプレッソ仕立てにより、深いコクや程よい苦みがありながらマイルドで飲みやすい味わいを実現した。パッケージは、発売当時の「ワンダ オーロラプレッソ」を想起させるデザインで、「LEGEND COLLECTION」および「SERIES 第 3 弾 2011」と記載したアイコンを配置し、シリーズ商品であることを訴求した。また、「微カフェイン」コーヒー「ワンダ SLOW TIME COFFEE」PET525ml を、総合オンラインストア Amazon.co.jp 限定で発売した。アサヒ飲料株式会社の主要品と比較して 100ml 当たりカフェインを 55%カットした「微カフェイン」のブラックコーヒーで、カフェイン量を減らしながら、コクのある苦味が感じられるシティロースト焙煎により、ほろ苦く深いコクがある味わいを実現した。商品名である「SLOW TIME COFFEE」には「ゆっくりとした時間の感覚、自分のペースで飲んでいただけるコーヒー」という思いが込められている。なお、この商品は、体への負担などを考慮し、カフェイン摂取の量やタイミングを調整する「カフェイン・マネジメント」を日常生活に取り入れる人々に向けて、新たな選択肢を提供した。11 月には、女性 VTuber グループ「ホロライブ」とのコラボキャンペーンを行った。



ワンダ 極シリーズ
(2023 年)



レジェンドコレクション
シリーズ
(2023 年)



WONDA メンバーズクラブ


 ワンダ SLOW TIME COFFEE
 (2023 年)

 ワンダ モーニングショット他
 (2023 年)

2024 年には、1 月に、「ワンダ ミルクコーヒー」PET480ml を、期間限定（2024 年 8 月現在、発売終了）で発売した。この商品は、エスプレッソをブレンドしたコーヒーと国産牛乳を 100% 使用することによって、コク深くまろやかな味わいに仕立て、コーヒーは飲みたいが苦みを苦手とする 10 代を中心とした若年層に焦点を合わせた。一息つきたい時やリラックスしたい時にピッタリな商品であった。パッケージは、正面下部に商品名と「国産牛乳 100% 使用」と記載することによって、商品特長を分かりやすく訴求した。正面上部には、若年層がそばに置いておきたくなるような「癒し」を感じさせる犬のイラストを配置することによって、心がほっとするデザインに仕上げた。なお、この商品は、アサヒ飲料株式会社の参加する、農林水産省と一般社団法人 J ミルクが牛乳乳製品の消費拡大を目的に立ち上げた、「牛乳でスマイルプロジェクト」に貢献した。3 月には、「ワンダ 太陽のモカブレンド」缶 185g を期間限定（8 月末まで）で発売した。この商品は、缶コーヒーユーザーの中でも、シーンや気分によって飲む缶コーヒーを変えるユーザーをターゲットに発売している。コロナ禍をきっかけに自宅でコーヒーを飲む頻度が増え、お客さまのコーヒー豆の品種に対する知識も増えている。そのような背景も踏まえて、「華やかな香り」が特長の人気の品種であるエチオピア産モカを 63% 使用したこの商品を発売した。豆の香りが一番引き立つ中煎り中心の焙煎にもこだわり、モカ特有の華やかな香りを余すところなく引き出した味わいが特長で、仕事の休憩時間などリフレッシュしたい時にぴったりな商品である。パッケージは、正面上部に太陽のイラストを配置し、赤色のコーヒー豆を散りばめることで太陽の光を十分に受け育ったエチオピア産モカの特長が分かるデザインにした。正面中央には商品名と「心晴れる、華やかな香り」と記すことで、モカ特有の香りが楽しめることを訴求した。また、ボトル缶コーヒーの新シリーズ「ワンダ コクの深味」として、「ワンダ コクの深味 微糖」ボトル缶 370g、「ワンダ コクの深味 カフェオレ」ボトル缶 370g、および「ワンダ コクの深味 ブラック」ボトル缶 400g を発売した。この商品は、ボトル缶コーヒーユーザーが求める、広口の飲み口だからこそ楽しめるコーヒー本来の味わいを追求した。焙煎と抽出にこだわって実現した、飲んだ瞬間のコク深い味わいと雑味の残らない後味は、忙しい合間の時間に一口で深い休息を感じる気分転換を訴求した。焙煎工程においては、焙煎温度と時間にこだわり、最初は、じっくり低温で、最後に、高温で一気に焙煎することによって、豆の甘味やコクを引き出し、雑味を抑えた。また、焙煎および粉碎した後の抽出工程においては、抽出初期に高温のお湯をかける時の豆と湯の量を細かく調節することによって、豆の香りおよび甘味を引き出し、渋味および雑味を抑えた。パッケージは、ひと目でおいしさが伝わるようコーヒー豆をデザインの中心に象徴的に据えた。さらに、焙煎および粉碎した後の粉末状のコーヒーを載せることによって、焙煎および抽出工程で細やかにこだわっていることを表現した。また、裏面には、微糖、カフェオレ、およびブラックそれぞれに 5 つの項目で味わいを評価したチャートを載せた。テレビ CM においては、実際に撮影したコーヒー豆を焙煎するシーンや抽出するシーンを使いながら、「ワンダ

コクの深味」シリーズの特長をストレートに描いた。各工程のこだわりを感じながら飲み進め、最後には、コクの深味にハマる人の様子を描くことで、コク深い味わいおよび雑味の残らない後味という独自の味わいを表現した。

4 月には、「ワンダ THE BLACK」PET500ml を自動販売機限定商品として発売した。原料のコーヒー豆には、冷やして飲む時にコクと心地よい苦味が引き立つブラジル産を中心に選定したオリジナルブレンドの豆を使用したり、コーヒーのコクとうまみを凍結濃縮したコーヒーエキスをブレンドするフリーズドリップ製法を採用したりすることによって、コーヒーの深いコクを保ちつつ、キレのよい後味を実現した。



ワンダ ミルクコーヒー
(2024 年)



ワンダ
太陽のモカブレンド
(2024 年)



ワンダ
コクの深味シリーズ
(2024 年)



ワンダ THE BLACK
(2024 年)

第 3 節 アサヒ飲料株式会社のコーヒー事業の現状²⁴

2024 年 8 月現在、アサヒ飲料株式会社は、「WONDA」として、ショート缶 8 種類、ボトル缶 3 種類、PET ボトル 2 種類および紙パック 3 種類を展開し、「WONDA」以外のブランドとして PET ボトル 2 種類を展開している。

「WONDA」の製品

・ワンダ モーニングショット

「WONDA」の代表商品であり、長年多くの人に愛されてきた。挽きたて 12 時間以内に抽出されたアラビア種豆 100% を使用し、抗酸化製法を用いることによって、淹れたてのようなおいしさを実現した。ワンダモーニングアロマを採用し、コーヒーの香りを引き立たせた。気持ちよく一日をはじめたい人に向けた、スツと飲んで、キリっとした苦味の朝専用缶コーヒーである。容量 185g の希望小売価格は、140 円（税別）である。また、6 本セットの希望小売価格は、840 円（税別）である。



ワンダ モーニングショット

・ワンダ 金の微糖

ブラジル最高等級高級豆を 100% 使用した、プレミアム微糖缶コーヒーである。高温および低温の 2 段階で丁寧に抽出した、プレミアムエス



ワンダ 金の微糖

²⁴ 本節の執筆に際しては、アサヒ飲料株式会社 HP 内「商品情報ページ」および「ニュースリリース」を参照した。

プレスブレンドにより、上質な香りおよび芳醇なコクを引き出し、ちょっと時間にもくつろぎを感じることができる缶コーヒーである。容量 185g の希望小売価格は、140 円（税別）である。また、6 本セットの希望小売価格は、840 円（税別）である。

・ワンダ モーニングショット ブラック缶

「ワンダ モーニングショット」のブラックである。ワンダモーニングアロマを採用し、コーヒーの香りを引き立たせた。容量 185g の希望小売価格は、140 円（税別）である。また、6 本セットの希望小売価格は、840 円（税別）である。



ワンダ モーニングショット
ブラック缶

・ワンダ 特製カフェオレ

蒸気仕立ての見る気ソースでまろやかな味わいであり、深煎りコーヒーに合うような牛乳を使用した。休憩時の心を満たす、気分の切り替えに最適なカフェオレである。容量 185g の希望小売価格は、140 円（税別）である。



ワンダ 特製カフェオレ

・ワンダ クリーミーラテ

コク深いコーヒーとまろやかな北海道産生クリームをブレンドしたクリーミーな味わいを実現した缶コーヒーである。容量 280g の希望小売価格は、140 円（税別）である。



ワンダ クリーミーラテ

・ワンダ プレミアムゼロ

高級豆の深みを控えめの甘さで楽しむプレミアムな糖類ゼロのコーヒーである。厳選高級豆の深みのある味わいを感じられるよう香料を使わず、かつ甘さ控えめで仕立てた糖類ゼロのコーヒーであるため、毎日の仕事の合間にリフレッシュできる缶コーヒーである。容量 185g の希望小売価格は、140 円（税別）である。また、6 本セットの希望小売価格は、840 円（税別）である。



ワンダ プレミアムゼロ

・ワンダ アイスマウンテン

ブラジル最高等級高級豆を 100%使用した、プレミアム微糖缶コーヒーである。高温と低温の 2 段階で丁寧に抽出した、プレミアムエスプレッソブレンドにより、上質な香りと芳醇なコクを引き出し、ちょっと時間にもくつろぎを感じることができる缶コーヒーである。容量 185g の希望小売価格は、140 円（税別）である。また、6 本セットの希望小売価格は、840 円（税別）である。



ワンダ アイスマウンテン

・ワンダ 太陽のモカブレンド

太陽の恵みを受け育ったモカの豊かな味わいが気持ちを外に連れ出し、心晴れやかにする微糖缶コーヒーである。コーヒーのうまみを感じつつ、スツと飲みやすい。缶コーヒーユーザーの中でも、シーンや気分によって飲む缶コーヒーを変える方をターゲットに発売しており、仕事の休憩時間などリフレッシュしたい時にぴったりの商品である。容量 185g の希望小売価格は、136 円（税別）である。



ワンダ 太陽のモカブレンド

・ワンダ コクの深味 カフェオレ ボトル缶

焙煎時の豆がはじけるまでの時間の比率や抽出時の豆量と湯量の比率にこだわった缶コーヒーである。飲んだ瞬間はコク深く、後味は雑味が残らない味を実現した。容量 370g の希望小売価格は、170 円（税別）である。また、容量 260g の希望小売価格は、159 円（税別）である。



ワンダ コクの深味
カフェオレボトル缶

・ワンダ コクの深味 微糖 ボトル缶

「ワンダ コクの深味ボトル缶」の微糖である。容量 370g の希望小売価格は、170 円（税別）である。また、容量 260g の希望小売価格は、159 円（税別）である。



ワンダ コクの深味
微糖ボトル缶

・ワンダ コクの深味 ブラック ボトル缶

「ワンダ コクの深味ボトル缶」の微糖である。容量 400g の希望小売価格は、160 円（税別）である。また、容量 285g の希望小売価格は、150 円（税別）である。



ワンダ コクの深味
ブラックボトル缶

・ワンダ THE BLACK PET 500ml

ごくごく飲める後味のすっきりさがありながら、コーヒーの力強いコクがしっかりと楽しめる一一口が味わい深い無糖ブラックコーヒーである。容量 500ml の希望小売価格は、150 円（税別）である。



ワンダ THE BLACK PET
500ml

・ワンダ SLOW TIME COFFEE

Amazon 限定の商品である。水のみを使った製法でカフェインを除去し、コクのある苦味が出始めるシティローストで焼き上げた豆を最適なバランスでブレンドすることによって、一一口に満足感のあるブラックコーヒーである。コーヒー本来の風味を楽しめてちょっと心地いい、頑張るあなたに、ゆったりと時間をかけて味わってほしい一杯である。容量 525ml の希望小売価格は、160 円（税別）である。



ワンダ SLOW TIME
COFFEE

・ワンダの紙パック

「ワンダ モーニングショット」、「ワンダ 金の微糖」、および「ワンダ 特製カフェオレ」は、紙パックの形態で販売されている。なお、ショット缶とは異なり、挽きたて 24 時間以内に抽出されたアラビア種豆 100%を使用し、抗酸化製法を用いることによって、淹れたてのようなおいしさを実現した。いずれも容量 200ml の希望小売価格は、105 円（税別）である。



ワンダの紙パック

「WONDA」以外のアサヒ飲料株式会社の製品

・ドトール カフェ・オレ

株式会社ドトールコーヒー監修のこだわり直火焙煎のコク深くまろやかなカフェ・オ・レである。焙煎師により手間暇かけて「直火焙煎」した香り高い豆をカフェ・オ・レに合わせオリジナルでブレンドし、コク深くまろやかな味わいに仕上げた。容量 480ml の希望小売価格は、170 円（税別）である。容量 480ml の希望小売価格は、144 円（税別）である。



ドトール カフェ・オ・レ

・ドトール ブラック

株式会社ドトールコーヒー監修のこだわり直火焙煎のコク深くすっきりとしたブラックである。焙煎師により手間暇かけて直火焙煎した香り高い豆をブラックコーヒーに合わせオリジナルでブレンドし、コク深くすっきりとした味わいに仕上げた。容量 480ml の希望小売価格は、160 円（税別）である。



ドトール ブラック

近年、オフィスワーカーの増加やコロナウイルスの流行によるテレワークの普及によって、PET ボトルコーヒーの人气が急上昇している。その潮流を受けて、アサヒ飲料株式会社は、泡まで楽しむことをコンセプトにしたワンダフルワンダシリーズや乳酸菌コーヒーなどの一風変わった製品を販売した。変わり種の製品を販売したのは、自社がすでに販売している製品とのカニバリゼーションを避ける目的や、無糖のブラックや微糖のラテといった王道の製品展開をする 2 社とのバッティングを避ける目的があったと考えられる。しかし、一風変わったこれらの製品は、「WONDA」の既存顧客である 40 代～50 代の人々に受け入れられず、失敗に終わったのである。

上述したとおり、現在、アサヒ飲料株式会社は、PET ボトルコーヒーを「WONDA」として 2 種類、「WONDA」以外のブランドとして 2 種類を展開している。しかしながら、現在の「WONDA」の主力商品は、未だ「ワンダ モーニングショット」であり、現在の「WONDA」のターゲット層は、40 代～50 代の男女である。

第 6 章 議論

前章までで概観したとおり、アサヒ飲料株式会社は、RTD コーヒー市場において、紆余曲折を経て、缶コーヒーを主軸としたブランド「WONDA」の成功を掴み、現在においても、一定の人気を誇っている。しかしながら、現在缶コーヒー市場は、縮小傾向にある。それに対して、サントリー食品インターナショナル株式会社や日本コカ・コーラ株式会社は、PET ボトルコーヒーの新製品を投入することによって、新規顧客の獲得に成功し、RTD コーヒー市場のブランドシェアにおいてそれぞれ第 1 位、第 2 位の座を獲得している。しかしながら、アサヒ飲料株式会社は、シェア第 6 位に低迷している。アサヒ飲料株式会社は、新たなマーケティング戦略を立案することによって新規顧客を獲得し、RTD コーヒー市場におけるアサヒ飲料株式会社のシェアを拡大したい。

来たる 2024 年 8 月 6 日（火）14 時より、アサヒ飲料株式会社のコーヒー事業の今後の方針を決定する社内会議が、ニュー・グリーンピア津南 5 階大広間にて行われる。そこで、マーケティング担当の諸君には、現状を打破することができるようなマーケティング戦略を立案し、経営陣に提案してもらいたい。

あらゆる選択肢とその組み合わせを考慮し、その中で最善の策はいずれであるか、そして、それはなぜか、また、それ以外の施策はなぜ劣っているといえるのか、徹底的に分析したうえで主張を展開されたい。アサヒ飲料株式会社のマーケティング担当の諸君には、経営陣に示唆を与えられるような論理的かつ独創的な戦略を提案してくれることを期待している。なお、戦略立案においては、以下の項目について考慮してもらいたい。

(1) 「アサヒ飲料株式会社は、新製品を導入すべきか？」

現在のアサヒ飲料株式会社の課題やコーヒーを販売している競合他社の潮流を考慮した上で、アサヒ飲料株式会社は新製品を導入すべきか否かということを決意しなければならぬ。新製品をない導入しないという選択肢を取る場合においては、アサヒ飲料株式会社の現在の製品戦略が、新製品を出すという製品戦略よりも優位であることを示した上で、価格戦略、流通戦略、およびプロモーション戦略について再考し、現在のアサヒ飲料株式会社の課題を解決する根拠を提示しなければならない。

(2) 「新製品を出す場合、どのようなセグメントをターゲットにするべきか」

現在のアサヒ飲料株式会社の課題や RTD コーヒー市場の潮流を考慮した上で、アサヒ飲料株式会社のコーヒー事業の新製品のターゲットには、どのようなセグメントがふさわしいか、ということを決意しなければならない。

(3) 「新製品を出す場合、どのような形態・味にするべきか」

ターゲティングに伴い、どのような形態や味にするべきか。形態に関して取りうる選択肢は、ショート缶コーヒー、ボトル缶コーヒー、PET ボトルコーヒー、紙パックコーヒー、およびチルドカップコーヒーの 5 つであろう。味に関して取りうる選択肢は、無糖か加糖か、ブラックかミルク入りか、濃厚かあっさりか、などが考えられるであろう。現在、RTD コーヒー市場において、「BOSS」や「ジョージア」がト

ップシェアを誇っており、単に追従して同じような新製品を投入するだけでは、すぐに撤退に追い込まれるに違いない。そこで、RTD コーヒー市場の潮流や消費者の嗜好の変化を考慮した上で、彼らからの差別化を図れるような新製品の形態、さらには新製品の味についても意思決定してもらいたい。

(4) 「新製品を出す場合、新規ブランド名を冠するべきか、既存ブランド名を冠するべきか。」

アサヒ飲料株式会社が RTD コーヒー市場に新製品を導入する際、ブランド名に関して取りうる選択肢は、主に 2 つ存在する。一方は、新規ブランド名を冠するという方法であり、他方は、「WONDA」のような既存のブランドをライン拡張して、その名称を冠するという方法である。それぞれのメリットとデメリットを考慮した上で、いずれの選択肢がふさわしいか、ということ意思決定しなければならない。

(5) 「新製品を出す場合、どのような価格設定にするべきか」

ターゲティングに伴い、新製品をどのような価格で販売するか、という価格戦略も重要な課題の 1 つである。第 4 章第 1 節～第 3 節で述べた競合他社のコーヒーの価格設定および第 5 章第 3 節で述べたアサヒ飲料株式会社のコーヒーの価格設定を考慮した上で、新製品は、どのような価格設定にするべきか、ということ意思決定しなければならない。

(6) 「新製品を出す場合、どの場所で販売するべきか」

ターゲティングに伴い、新製品をどの場所で販売するか、という流通戦略も重要な課題の 1 つである。現在、アサヒ飲料株式会社の主力ブランドである「WONDA」は、スーパーマーケットやコンビニエンスストア、自動販売機、Amazon などの EC サイトで販売されている。これらを考慮した上で、どの場所で販売すべきか、ということ意思決定しなければならない。

(7) 「新製品を出す場合、どのようにプロモーションするべきか」

ターゲティングに伴い、新製品の存在や特徴などをどのように消費者に伝達するか、というプロモーション戦略も重要な課題の 1 つである。第 5 章第 2 節で述べたとおり、現在、アサヒ飲料株式会社の主力ブランドである「WONDA」は、働く人々に品質の高さを訴求した広告や幅広い世代を楽しませるキャンペーンを実施している。これらを考慮したうえで、どのようなプロモーションを行うべきか、ということ意思決定しなければならない。

(8) 「アサヒ飲料株式会社のコーヒー事業として、どのような製品ポートフォリオを構築すべきか」

アサヒ飲料株式会社のコーヒー事業は、どのような製品ポートフォリオを構築すべきであろうか。第 5 章第 3 節で述べた現在のアサヒ飲料株式会社のコーヒー事業のポートフォリオや新製品のマーケティング戦略を踏まえて、アサヒ飲料株式会社のコーヒー事業は、どのような製品ポートフォリオを構築すべきか、ということ意思決定しなければならない。

本発表においては、以下 3 チームにプレゼンテーションを行っていただく。各チームには、発表 15 分、

質疑応答時間 5 分を厳守し、発表用のパワーポイント資料を用意していただきたい。プレゼンテーション後、採点を行い、得点によって優劣を競う。

【チーム分け】

| | |
|-------|---------------|
| チーム 1 | 五十君凜子・館野陽向 |
| チーム 2 | 増山千尋・渡辺奈佳 |
| チーム 3 | 平壮真・豊田香乃・三浦美乃 |

【採点項目】

| | |
|---------|-------|
| 論理性 | 30 点 |
| 実現可能性 | 20 点 |
| 資料完成度 | 20 点 |
| プレゼン魅了度 | 20 点 |
| 質疑応答・討論 | 10 点 |
| 合計 | 100 点 |

(記) 本ケースの執筆にあたり、慶應義塾大学商学部小野晃典先生には、お忙しい中、当ケースを何度も丁寧に添削し、ご指導していただいた。ここに深い感謝の意を表したい。