

ブランド拡張からみるスターバックス×チルドコーヒー

小島 貴明・鈴木 亮彦・野上 栞里・山崎 里咲
(慶應義塾大学商学部 清水聡研究会)

〇はじめに

近年、カメラ等をつくるメーカーが化粧品業界に進出したり、衣料メーカーが野菜販売に乗り出したりと、本来の事業から離れた戦略をとる企業がみられる。成功する例がある一方で、失敗することもありリスクのある戦略である。

こういった戦略はブランド拡張といわれる。ケラーによると、ブランド拡張とは「企業が新製品導入の際に、既に確立されているブランド・ネームを用いること」である。

我々は今回スターバックスというコーヒーショップブランドがチルドコーヒーを売り出したことに注目した。同じコーヒーではあるものの、コーヒーショップの大きな特徴である「店舗の雰囲気」を離れたところから、チルドコーヒー業界に進出したことはブランド拡張であると考えられる。

本レポートでは、まずスターバックスの現状を見たとうえで問題について触れる。その後仮説を設定し、ブランド拡張の成功度や今後の可能性について、理論を基にマイボイスコム調査を用いて検証し、今後のプロモーションについての新規提案を行う。

〇現状分析

まず、スターバックスの現状について概観する。スターバックスは、コーヒーショップ市場においてシェアトップを守り続けている、いわばマーケットリーダーである(図表1)。スターバックスの特徴として、「コーヒーへのこだわり」、「サードプレイスとしての空間づくり」、「徹底した従業員教育」などがあり、(スターバックス HP)これらによって、スターバックスは高価格かつ品質のよいブランドであるというイメージを消費者に定着させることができてきている。しかし、不景気による外食産業全体の売上減少、ファストフード店やコンビニでの安価なコーヒーの登場などが原因となって、近年コーヒーショップ市場は売上が横ばいになってきている。その影響を受けて、スターバックスの店舗数の年間推移も微増はしているものの、上昇率は鈍化している。

このように非常に厳しい局面の中、スターバックスは、「時間・場所の制約のあるときでもスターバックスを選んでもらえるように、店舗の補完として」、「チルドコーヒーによって新規顧客を獲得する」という意図のもとチルドコーヒー市場へ参入し、ブランド拡張を行った(スターバックス HP、日経 MJ)。

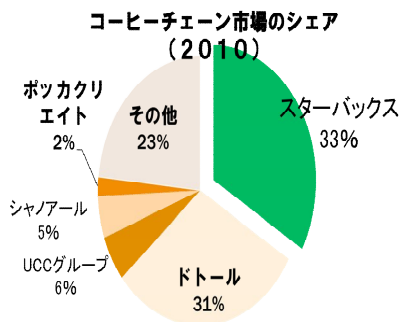
その結果、スターバックスはチルドコーヒー市場においてもシェア第2位を勝ち取った(図表2)。しかし、シェアの内訳を詳しくみると、スターバックスと10%以上の差をつけて第1位に森永乳業のマウントレーニアがある。さらに第3位のドトールコーヒーのシェアはスターバックスとわずか3%しか差がなく、スターバックスのチルドコーヒー

市場でのポジションは決して安泰とは言えない。また、各社のチルドコーヒーの価格を比較してみると、スターバックスのチルドコーヒーは210円であるのに対して、スターバックス以外のチルドコーヒーは150円以下となっている(図表3)。消費者がチルド飲料を選ぶ基準を見てみると、もっとも多いものは「価格の手頃さ」であった(図表4)。つまり、チルドコーヒーは価格が手頃であることが重視される。そのような市場において、競合製品よりも価格の高いスターバックスのチルドコーヒーが第2位のシェアを維持、またはシェアを現状よりも伸ばしていくためにはどうすべきか。以降ブランド拡張の理論に合わせて検証していく。

■図表—1

コーヒーチェーン市場のシェア

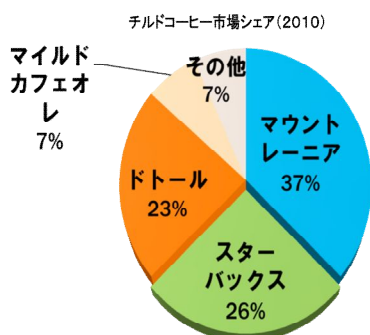
(出典:日経 MJ「飲料調査」)



■図表—2

チルドコーヒー市場のシェア

(出典:Business Media 誠)



■図表—3

各社のチルドコーヒー価格比較

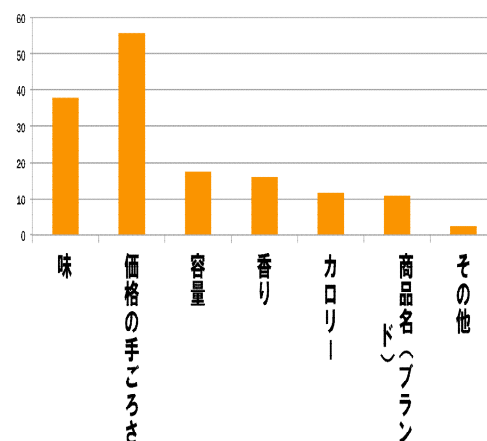
会社	値段
マウントレーニア	¥140
スターバックス	¥210
ドトール	¥150
マイルドカフェオレ	¥105

■図表—4

チルドコーヒー購買の重視点

(出典:「チルド飲料品調査」)

チルド飲料の選ぶ基準



○問題提起と仮説提唱

以上の現状から我々は、「高価格かつ品質の高いイメージのあるスターバックスが、価格が手頃という理由で選ばれやすいチルドコーヒー市場に参入するのは適切か」という問題提起を行った。

我々は、このようなスターバックスのチルドコーヒー市場への参入に関する問題を検証すべくブランド拡張の理論をもとに2つの仮説を設定した。

David A. Aaker[1991]は、ブランド拡張の成功条件の一つとして、当該ブランドのイメージと拡張先商品カテゴリーの持つイメージが一致することを述べている。そこで1つ目の仮説として、「スターバックスというブランドとチルドコーヒーという商品カテゴリーは、何らかの一致したイメージがある。」を設定した。この仮説を検証することにより、スターバックスのチルドコーヒー市場へのブランド拡張は、イメージの一致という観点から判断して成功条件を満たしているかを探る。

また近年ブランド論の議論において、ブランド拡張を行っていく上で消費者の目標・目的ベースで拡張を行うことが有効であると論じられている。そこで2つ目の仮説を、「店舗もチルドコーヒーも利用している消費者は、スターバックスというブランドとチルドコーヒーという商品カテゴリーに、何らかの同じ目標や目的を持つ。」と設定した。コーヒーショップを利用し、チルドコーヒーも購入する消費者に注目し、店舗利用やチルドコーヒー飲用の目標や目的に一致性が見られるかを検証する。

○検証方法

仮説の検証にあたり、マイボイスコム株式会社様の定期アンケートの中から「コーヒーチェーン店の利用(第2回)」「(調査期間2011年4月1日～4月5日)」と「チルドコーヒーの飲用(第4回)」「(調査期間2011年11月1日～11月5日)」という2つのアンケートデータをマッチングさせたものを使用し、データの分析を行った。回答者数は計1798名であった。仮説1の検証にはテキストマイニング、仮説2の検証には二項ロジスティック分析を用いた。なお本研究の分析には、IBM社の統計パッケージ「SPSS Text Analytics for Surveys Japanese 4」と、「SPSS Statistics 20」を使用した。

○分析結果

■スターバックスとチルドコーヒーには「味の良さ」という共通のイメージがある。

1つ目の、「スターバックスというブランドとチルドコーヒーという商品カテゴリーは、何らかの一致したイメージがある。」という仮説について検証していく。

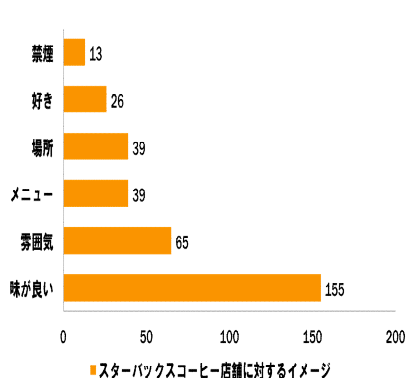
アンケートの中の自由回答、「Q2. (Q1で2にお答えの、チルドコーヒーを飲む方)あなたが、他のタイプのコーヒーではなく、チルドコーヒーを最もよく飲む理由を具体的にお聞かせください」と「Q8. (最も好きなコーヒーチェーン店がある方)Q7でお答えのコーヒーチェーン店が好きな理由は何ですか。具体的にお聞かせください」(スターバックスと回答した人のみ使用)をそれぞれテキストマイニングにかけ、いくつかのキーワードにグルーピングした(図表5、6)。自由回答を分析に使用した理由としては、回答者の各イメージに関して、より率直な意見が得られると考え

たからである。

分析を行った結果、スターバックスとチルドコーヒーともに最も強く持たれているイメージは「味が良い」というイメージであった。従って、スターバックスというブランドとチルドコーヒーという商品カテゴリーに対して消費者は「味の良さ」という共通のイメージを持っており、仮説1は立証された。「味の良さ」という共通したイメージを持っていたために、スターバックスのチルドコーヒーは市場シェア2位という好ましい結果を得られたのではないかと考えられる。品質のよいイメージがあるスターバックスにとって、チルドコーヒー市場へのブランド拡張は適切であったと言える。

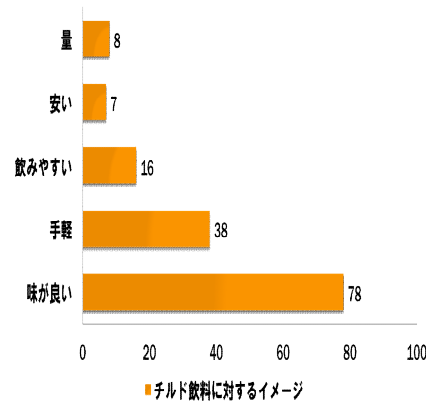
■ 図表—5

「テキストマイニングによるグルーピング」



■ 図表—6

「テキストマイニングによるグルーピング」



■スターバックスとチルドコーヒーには「気分転換」という共通の目標・目的を付与すべき。

次に、2つ目の「店舗もチルドコーヒーも利用している消費者は、スターバックスというブランドとチルドコーヒーという商品カテゴリーに、何らかの同じ目標や目的を持つ。」という仮説について検証していく。

「Q5. (Q4で1～9にお答えの、チルドコーヒーを飲む方)あなたがチルドコーヒーを飲む場面として、あてはまるものをすべてお選びください(複数回答可)」と「Q3. (コーヒーチェーン店を利用したことがある方)どんなときにコーヒーチェーン店を利用しますか(複数回答可)」という設問の回答を二項ロジスティック分析にかけ、消費者がチルドコーヒーを飲むときと、スターバックスの店舗を利用するときの共通項を探った。

また、どちらも利用する消費者に見られる特徴をみるために、スターバックスの店舗のみを利用する人、チルドコーヒーのみを飲用する人と比較した。

まず、スターバックスのチルドコーヒーを購入したことはあるが、店舗の利用はない消費者と店舗も利用したことがある消費者を比較し、店舗の利用経験による差を検証した。彼らのコーヒーチェーンの重視点と利用シーンを比べると、重視点に大きな差はみられなかったが、シーンに差がみられた(図表7)。スターバックスの店舗利用経験がない消費者はコーヒーチェーンの利用場面にスターバックスならではの利用場面がなく、単にのどが渴いたときに利用していることがわかった。

■ 図表— 7

「チルドコーヒー購買者におけるコーヒーチェーンの重視点と利用シーン」

店舗無	店舗有	スタバ店舗無	スタバ店舗有
ドリンクの味・品質が良い <small>(有意確率 .002)</small> 食べ物の味・品質が良い <small>(有意確率 .006)</small>	ドリンクの味・品質が良い <small>(有意確率 .006)</small> ドリンクメニュー豊富 <small>(有意確率 .001)</small> アクセス良い <small>(有意確率 .000)</small>	のどが潤いたとき <small>(有意確率 0.015)</small>	おやつ <small>(有意確率 .000)</small> ドリンクテイクアウト <small>(有意確率 .000)</small> 気分転換 <small>(有意確率 .000)</small> 休憩 <small>(有意確率 .002)</small>

次に、スターバックスの店舗を利用したことがある消費者の中で、チルドコーヒーも購入したことがある消費者とチルドコーヒーは購入していない消費者を比較し、彼らのチルドコーヒーの重視点と飲用場面を比べた。すると、先ほどと同じく、重視点に差はみられなかったものの、利用シーンに差がみられた(図表 8)。スターバックスのチルドコーヒーを購入していない消費者のチルドコーヒー飲用シーンは「特に決まっていない」ことが明らかになった。

■ 図表— 8

「スターバックスの店舗利用者におけるチルドコーヒーの重視点と飲用シーン」

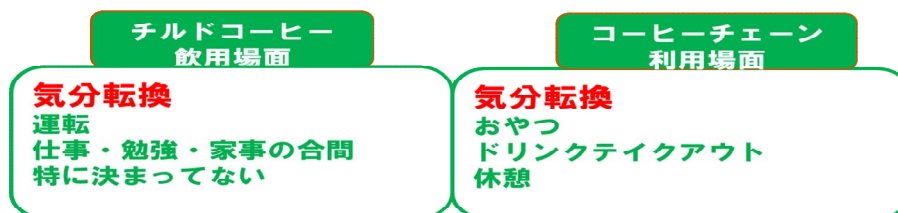
チルド購入経験無	チルド購入経験有	スタバのチルド購入しない	スタバのチルド購入する
本格的 <small>(有意確率 0.009)</small> 商品名 <small>(有意確率 0.002)</small>	本格的 <small>(有意確率 .008)</small> メーカー名 <small>(有意確率 .000)</small> ミルクと珈琲のバランス <small>(有意確率 .001)</small> 珈琲の味の強さ <small>(有意確率 .000)</small>	特に決まっていない <small>(有意確率 .000)</small>	気分転換 <small>(有意確率 .012)</small> 運転 <small>(有意確率 .000)</small> 仕事・勉強・家事の合間 <small>(有意確率 .000)</small>

以上の検証により、店舗またはチルドコーヒーのどちらか一方を利用している消費者は、利用場面や飲用シーンが決まっていないことが明らかにされた。

最後に、スターバックスの店舗を利用し、チルドコーヒーも購入している消費者の店舗利用シーン、チルドコーヒー飲用シーンに着目すると、「気分転換」という共通の利用目的があることが明らかになった(図表 9)。よって、仮説 2 は検証された。

■ 図表— 9

「店舗も利用したことがありチルドコーヒーも飲用したことがある消費者のそれぞれの飲用/利用場面」



以上の検証をまとめると、現在スターバックスの店舗のみを利用している人、またはチルドコーヒーのみを飲用している消費者は、明確な利用目的が無いまま店舗やチルドコーヒーを利用している。それに対して、店舗を利用しチルドコーヒーを飲用している消費者はどちらの利用シーンにも「気分転換」という共通する目的が存在していることがわかった。今後店舗もチルドも利用してもらう消費者を増やすためには、スターバックスの店舗だけ利用している消費者にはチルドコーヒーの利用シーンとして、またチルドコーヒーだけ利用している消費者には店舗の利用シーンとしての「気分転換」を訴求できるプロモーションを行うべきである。そうすることで、これまで店舗のみ、またチルドコーヒーのみを利用していた消費者が、店舗もチルドコーヒーもどちらも利用するようになり、スターバックスはブランド拡張によるより顕著な利益を見込むことができると考えられる。

○新規提案

本研究での検証結果を踏まえ、スターバックスがチルドコーヒーへのブランド拡張によって、より顕著な利益を得られるプロモーションをターゲット別に2つ提案する。

① 「仕事で疲れたあなたへ『あなたのココロも潤すプレイス』」

まず、チルドコーヒーのみ利用していた消費者が店舗に「気分転換」という利用シーンを持つようになるための提案を行う。チルドコーヒーのみ利用していた人のデモグラフィック要因を探ったところ、「会社員、男性」が多いことがわかった。よって、彼らが通勤時よく目にすると思われる電車の吊り広告、また駅構内に置かれているフリーペーパーに広告を掲載する(図表 10)。「仕事で疲れたあなたへ『あなたのココロも潤すプレイス』」をキャッチコピーとし、男性会社員が仕事の気分転換にスターバックスの店舗を利用するようにした。キャッチコピーの下の部分には、気分転換に利用するシーンの提案を行い、より消費者に強いイメージを植え付ける(図表 10①)。またその横に商品のラインナップについての説明をのせることで消費者に飲用欲求を持たせることとする(図表 10②)。

② 「スタイリッシュにリフレッシュ」

次に、スターバックスの店舗のみ利用していた消費者がチルドコーヒーに「気分転換」という飲用シーンを持つようになるための提案を行う。店舗のみを利用していた人のデモグラフィック要因を探ったところ、「会社員、女性」が多いことがわかった。よって、彼女たちが頻繁に利用している店舗に置いてあるブックレットに、チルドコーヒーに関する広告を掲載する(図表 11)。「スタイリッシュにリフレッシュ」をキャッチコピーに、スターバックスのチルドコーヒーを飲むことで、消費者がオフィスや出先にいても、手軽に気分転換することができるというイメージを持ってもらえるようにした。

■図表—10 広告イメージ①

「新規提案 1」



■図表—11 広告イメージ②

「新規提案 2」



○まとめ

本研究は、スターバックスのチルド市場への進出に注目し、ブランド拡張の視点からその成功や今後の拡大の可能性をみたものであった。「消費者に価格重視で選ばれているチルドコーヒーと、商品が高価格であるスターバックスでは、両者のイメージにミスマッチが起きている」という問題があるのか否かを確認し、さらにスターバックスがチルドコーヒー市場参入によるブランド拡張を効果的に行うにはどのような目的を消費者に付与すればよいのかを探った。検証の結果、スターバックスとチルドコーヒーには、「味の良さ」という共通のイメージがあるため、ブランド拡張の成功条件は満たされていることが明らかとなった。また、スターバックスは、店舗利用、チルドコーヒー飲用どちらの場面に対しても「気分転換」という共通の目的をもっていることがわかった。この目的をそれぞれの新規顧客に付与することによって、利用または飲用してもらうことが可能となる。

スターバックスのブランド拡張に対して消費者のもつイメージ、利用場面に着目して成功条件や今後の可能性をみた点において本研究は意義があるといえる。今後この研究結果を踏まえて企業がブランド拡張におけるプロモーションを行うことで売上貢献に寄与することができれば幸いである。

<参考文献>

- ・清水聰(1999)「新しい消費者行動論」千倉書房
- ・清水聰(2006)「戦略的消費者行動論」千倉書房
- ・David A. Aaker(1991)「Managing Brand Equity」Free Press
- ・Kevin Lane Keller(2010)「戦略的ブランド・マネジメント 第3版」東急エージェンシー
- ・アリス・M.タイボー、ティム・カルキンス(2006)「ケロッグ経営大学院 ブランド実践講座—戦略の実行を支える 20の視点」ダイヤモンド社
- ・Business Media 誠 <http://bizmakoto.jp/>
- ・日経 MJ <http://www.nikkei.co.jp/mj/>
- ・総務省統計局(事業所統計調査報告書) <http://www.stat.go.jp/data/jigyoku/2006/index2.htm>
- ・ネットエイジア株式会社 <http://www.netasia.co.jp/>
- ・社会法人 日本フードサービス協会 <http://www.jfnet.or.jp/>
- ・スターバックスコーヒージャパン <http://www.starbucks.co.jp/>