

コンビニコーヒー戦争の分析

富貴島 明

はじめに

年々歳々、新たに商品が生まれ、すぐ消えさっていく。日本では、毎年新たに数えきれないほどの商品が生まれるが、9割以上の新商品は半年以内に消えていくといわれている。新商品のうちヒットし、流行品となれるのは、1%以下の確率である。だが商品がヒットするには、何らかの理由があるはずである。ヒットさせたマーケティング戦略があるはずである。

本稿では、『日経トレンディ』2013年12月号で特集されている「2013ヒット商品ベスト30」の第1位であるコンビニコーヒーを、筆者のとらえる4つのマーケティング戦略から、そのヒットの理由を読み解くことを目的とする。コンビニコーヒー戦争といわれているように、多くのコンビニ会社がマーケティング戦略をねりあげ、コンビニコーヒーの売り上げを伸ばそうとしている。

第1節では、筆者のとらえるマーケティング戦略が述べられる⁽¹⁾。

第2節では、コンビニコーヒーがヒットしている現状を分析する。

第3節では、コンビニ大手2社であるセブン-イレブンとローソンが、コンビニコーヒーでは、どのようなマーケティング戦略をとっているのかをみていく。コンビニ大手5社に入るファミリーマート、サークルKサンクス、ミニストップのとるコンビニコーヒー戦略も簡単にふれる。

第4節では、全体のまとめをする。

1

マーケティング戦略の基本は、差異化戦略である。もうちょっと新しくなりました、少し性能がアップしました、よりお得になりましたと、わずかな差異を持続的に提示し、消費者に欲の上塗りを見せていく戦略である。コンビニコーヒーでいえば、コーヒー豆が新しくなりました、価格が安くなりました、量が多くなりましたなどのわずかな差異で、また買わせる戦略である。消

費者という人間が、あいだに生きる存在であるから、この差異化戦略から逃れられないのである。現象学的心理学によれば、人間は、過去と未来の「あいだ」である現在に生きている。だからより新しいものが売り出されると、現在を確認するためにそれを買わざるをえない。また人間は、あなた（他人）とわたしの「あいだ」に自分を見いだす存在でもある。自分は、他人という鏡に映っているわたしでしか確認できない。だから他人よりよいかっこ良いもの、他人よりより高価なもの、他人よりより新しいものが売り出されると、自分を確認するために買わざるをえない。他人よりより新しいもの、他人よりより良いものを消費するということは、他人との相対的比較による自己確認の行為である。あいだの確認による自己実現の喜びは、自分には優越感をもたらす、相手にはルサンティマン（屈辱感）をもたらす。あいだに生きる人間の見栄や屈辱感をくすぐるのが、この差異化戦略の根拠である。

関係性戦略とは、商品そのものを愛させ、離れなくさせてしまおうという戦略である。人間の脳は、何か良さそうなもの、よく分からないが期待させるものをみると、前頭連合野にあるA10神経から、ドーパミンという神経伝達物質を放出する。ドーパミンが放出されると、興奮と幸福を感じ、素早くその対象に接近しようとする。消費者の脳は、何か分からないが良さそうな商品に対してドーパミンを放出させ、素早く買わせてしまうのである。特に高級ブランドは、品質の良さ、美しさとともに、この何か分からないが良さそうだと期待させるものが存在する。ブランドには、品質の良さという基本価値と、使いやすさという便宜価値、美しさという感覚価値を超えた観念価値がある。ブランド・アイデンティティともよべるものがある。ジンメルが、恋愛論で、愛の根源をコケトリーに求めたのだが、そのコケトリーと通ずるものである。コケトリーとは、承諾と拒否、受け入れと退け、YESとNOの混じり合った、どちらともとれる曖昧な態度である。ジンメルはこの二元性にこそ、生の暗く悲劇的關係にある男女の關係のなかで得られる最高の陶醉であると表現している。男女の恋愛關係のなかでの、好きなのか嫌いなのか分からない曖昧な態度（コケトリー）だからこそ、何か分からない期待が生まれ、ドーパミンが放出され、愛の感情が高まるのである。消費者は、観念価値という何か良さそうな価値をもつ商品（コケトリーの要素をもつ商品）が売り出されると、ドーパミンが放出され幸福感に包まれ、素早く買ってしまうのである。このように、何かはっきり分からない価値を付与することで、その商品を愛させ、忠誠を誓わせ、消費行動を強いるのが、愛の關係性戦略である。愛という認知的信頼關係をつくりあげ、固定客にしてしまう戦略である。コンビニコーヒーでは、ローソンの対面販売による手渡し方式での、お客とコンビニ側との信頼關係のなかから醸し出されるほんわかとした、愛のような雰囲気、ほっとするところの交流が、お客のドーパミンを放出させ、コーヒーを買わせていると解釈できる。

心脳マーケティングとは、消費者の無意識を浮かびあがらせ、買わせてしまう戦略である。ザ

ルトマンによれば、どのような広告や宣伝をしても、5%ほどしか意識に残らない。宣伝を見たり聞いたりしているのに、脳には残っている。脳に残っている95%の無意識を、メタファーを介して浮かびあがらせるのである。メタファーにはいろいろなものがあるが、中心となるメタファーがある。英雄、悪党、賢人、貧乏人、上下、血、原野・大地と空・雨、明・暗、火、女性、二面性・あるいは第2の自分である。それらの根底に、コア・メタファーがある。バランス、ジャーニー、トランスフォームである。これらのメタファーを物語の形式にして、マーケティングに應用すれば、消費者は無意識を刺激され、眠っている欲望を強く意識し、迷わず買ってしまふ。コンビニコーヒーでは、カップのデザイン、TVコマーシャルなどにこの戦略がかいまみえる。

^{アンチ}反顧客主義のマーケティングは、消費者（顧客）を無視し、否定し、拒み、待たせることで、消費者をいらいら不安にさせたり、混乱・驚愕させて、消費者の欲望を増大・強化し、消費者のほうから買わせてくれと言わせる戦略である。ブラウンは、5つの策をあげている。

第1はトリックである。人間心理の「うまくだまされることを楽しむ」ということを應用して、だまされて得した気分させ、消費させる。

第2が限定である。人間心理の「逃した魚は大きく見える」ということを應用して、今ここでしか買えないから買いなさいと迫る策である。期間や数量限定のコーヒーが販売されている。

第3がうわさである。人間心理の「経験を相互に人と分かち合いたい」ということを應用して、うわさを広めて、消費者を巻き込んでいく策である。コンビニコーヒーは、初期の段階で噂が広めた。

第4が秘密である。人間心理の「秘密を暴きたい」ということを應用して、商品情報をわざと隠し、関心を高めて、買わせてしまう策である。

第5がエンターテイメントである。人間心理の「わくわくどきどきするのが好きだ」ということを應用して、想像を超えた驚き、考えられないわくわく感を与えることにより買わせてしまう策である。コンビニはそもそも、エンターテインメントを打ちだし販売を促進させることに熱心である。2011年セブン-イレブンは、アニメ『ワンピース』キャンペーンをした。ローソンは、「エンタメ360度」のコンセプトをあげ、エンタメキャンペーンに熱心である。2010年に、アニメ『新世紀エヴァンゲリオン』とのコラボは話題になった。コンビニコーヒーが、消費者のライフスタイルを変えるような衝撃で話題になっている。わざわざ遠くのコーヒー専門店に行かなくても、近くのコンビニで、淹れたての本格コーヒーを安く買えることは、ライフスタイルを変えるような大きな衝撃とわくわく感を与えた。これは、エンタメを超える驚き・わくわく感である。

筆者がとらえるマーケティング戦略は、差異化戦略、関係性戦略、心脳戦略、反顧客主義戦略の4つである。これらの戦略の複数、あるいは1つでもうまく應用されると、その商品はよく売れ、ヒットする。コンビニコーヒーにおいても、各コンビニ会社は、様々な手法を使い、戦略を

ねりあげている。次節では、コンビニコーヒーの流行している現状をみでみる。

2

『日経トレンディ』は、1987年から毎年12月号で「ヒット商品ベスト30」を特集してきた。編集部が「ヒット商品」として選ぶ基準は、売れ行き、新規性、影響力の3つである⁽²⁾。単に売れたということだけでは基準に入らない。これまでにない画期的な機能や特徴、売り方があること、さらに、他社の追随をよぶ、あるいは従来にない市場を形成したか、そして新規ユーザーを開拓あるいは消費者のライフスタイルまでを変えるような新規性や影響力があることを重視している。この3つの基準にもとづき「2013年ヒット商品」の第1位に選ばれたのが、コンビニコーヒーであった。

コンビニコーヒーの先駆けは、サークルKサンクスの「淹れたてコーヒー」である。サークルKサンクスは、2008年から始まった日本マクドナルドのマックカフェの大ヒットをみて、コンビニコーヒーにチャレンジした。2009年UCC上島珈琲が取り扱っていた「キューリブコーヒーシステム」を導入し、愛知県を中心とする自社店舗で実験的に販売した。2011年12月には淹れたてコーヒーを導入した店舗が3,500店をこえ、マクドナルドの3,300店を抜き、セルフコーヒー販売のトップに立った。その後ローソンの「マチカフェ」やファミリーマートの「ファミマカフェ」が追随した。ローソンでは、2013年9月末時点で、導入店舗数約4,300店、1店の1日平均販売額約1万円。イタリア製の特注エスプレッソマシンを導入し、本格感を訴求している。店員が注いでお客に渡す方式を採用している。ファミリーマートでは、ドイツ製のマシンで、2013年9月末時点で、導入店舗数約5,000店、1日平均販売額約6,000円。セブン-イレブンは、自社開発のコーヒーマシンで、2013年1月から「セブンカフェ」で参戦した。9月には約15,000店全店への導入を完了した。「ワンコインでコーヒー」という100円コーヒーで成功すると、他社も6月頃から値下げし、100円コーヒーを販売するようになり、競争が激化した。セブン-イレブンの快進撃は続く。2014年2月末現在、16,319店。累計販売数5,000万杯を突破。「セブンカフェ」の2013年8月単体の売り上げは、約4,000万杯。2月に1,000万杯を達成し、7月に累計1億杯、9月末には累計2億杯を達成した。12月時点で3億杯を突破している。2014年2月末に販売目標の4億5,000万杯を突破。1日1店舗あたり平均100杯の販売数で推移している。年間販売目標は4億5,000万杯に上方修正された。セブンカフェの成功で、コンビニ各社も販売を活性化している。

コンビニコーヒーは、粗利が4~5割と大きい。コーヒーと合わせて、スイーツやサンドウィッチなどの食品も購入される(2~3割のお客が購入する)ので、販売戦略上重要な食品である。

コンビニ大手5社、約4万店の2013年度販売総数は、7億杯にのぼると推計されている。2014年度には、さらに増加することが予想されている。コンビニコーヒーのヒットが、缶コーヒー業界やマクドナルドなどのファストフード店、スターバックスコーヒーなどのカフェ・コーヒーチェーン店などの業界全体を巻き込んだ「垣根のないコーヒー戦争」をひきおこしている。

コンビニコーヒーがヒットしていることを、総務省統計局の2013年度の家計調査からもみてとれる⁽³⁾。その家計調査（2人以上の世帯・単身世帯）によると、コンビニコーヒーの登場で、2013年3月から「コーヒー飲料」の支出が増加しだした。家計調査では、缶コーヒーやコンビニコーヒーのように液体の状態を買うものを「コーヒー飲料」、コーヒー豆や粉、インスタントコーヒーなど液体以外の状態を買うものを「コーヒー」と規定している。コンビニコーヒーが登場するまでは、コーヒー飲料とコーヒーを含めた全体の王座は缶コーヒーであったため、コーヒー飲料の支出が増加するのは、夏場であった。調査によると、コーヒー飲料の実質増加率が3月4%と、前月のマイナスから増加しだした。6月13%と急増していき、8月2%増と急落した後、11月11%とまた急増しだしている。夏場におけるコーヒー飲料の支出の減少は、缶コーヒーからコンビニコーヒーへの需要の乗り換えがおきたためである。

また男女別でみると、コーヒー飲料は男性に多く、コーヒーは女性に多い。男性は外で、コンビニコーヒーや缶コーヒーを飲み、女性は家でコーヒーを淹れている。男性で最も年間支出金額が多かったのは35～59歳の階級階層で、14,579円であった。同階級階層の女性は3,154円であるから、約4.6倍も男性が飲んでいることになる。

日本フランチャイズチェーン協会（JFA）コンビニエンスストア統計調査月報の2014年1月度と2月度の全般的傾向として、「コーヒー等のカウンター商材が引き続き好調」とされている。コンビニの売り上げを引っ張っている要素として、コンビニコーヒーが指摘されている⁽⁴⁾。

コンビニコーヒーに関する2013年12月の調査がある⁽⁵⁾。コンビニで必ず存在するレギュラーコーヒーを購入した人は60%ほどいて、購入したコンビニ店は、「セブン-イレブン」が圧倒的に多く、59%。話題性で成功した。次に「ローソン」22%、「ファミリーマート」18%、「サークルKサンクス」12%、「ミニストップ」4%と続く。この順序は、普段利用しているコンビニ店の調査結果と同じである。年代ごとの買い方認知度でも、「セブン-イレブン」がすべての年代で、他のコンビニを圧倒している。

「そのコンビニでコーヒーを購入する理由」の第1位が、「店舗が近いから」57%で最大。「美味しいから」41%、「手軽に利用できるから」32%、「値段が安いから」30%という順で続く。

購入したことのないもしくはよく利用しない人に、「その理由」をきいた。「コーヒーそのものが苦手」37%と「面倒だから」36%がほぼ同数で最大。「缶コーヒー等に比べて高いから」28%、「美味しそうでないから」13%と続く。

普段コーヒーをよく飲むにもかかわらず、コンビニコーヒーを購入しない、全調査対象者の約5%の人にその理由をきいてみた。「面倒だから」が46%で最大。「缶コーヒー等比べ高いから」20%、「美味しそうではないから」8%と続く。

「コンビニコーヒーの購入方法を知っているか」の調査では、「知っている」が「セブン-イレブン」で最大の71%。「ローソン」48%、「ファミリーマート」41%、「サークルKサンクス」29%、「ミニストップ」26%と続く。

2014年1月の調査がある⁽⁶⁾。コンビニコーヒーの経験者は、50%。最近1年間のコンビニコーヒー利用頻度は、「月に1回未満」14%で最大。「月に2~3回」8%、「週1回」7%、「月に1回」6%、「週2~3回」6%、「週4~5回」2%、「ほとんど毎日」1%と続く。

最近1年間にコンビニコーヒーを購入したコンビニは、「セブン-イレブン」の70%が最大。「ローソン」31%、「ファミリーマート」29%、「サークルKサンクス」14%、「ミニストップ」9%と続く。

コンビニコーヒー購入理由は、「価格が安い」46%と最大。「価格の割に美味しい」43%、「缶コーヒーやペットボトル入りコーヒー等より美味しい」38%、「味が本格的」30%、「できたてが飲める」25%、「気軽に買える」17%、「店舗が近くにある、アクセスが良い」13%と続く。

コンビニコーヒーの購入時の重視点では、「味」63%が最大。「価格」52%、「香り」42%、「容量・サイズ」23%、「本格的」18%、「コクがある」15%、「店舗が近くにある、アクセスが良い」12%と続く。

コンビニコーヒーを購入し始めてから利用・購入が減ったものでは、「缶コーヒー」33%で最大。「ペットボトル入りコーヒー」8%、「チルドコーヒー」8%、「自動販売機のカップ入りコーヒー」8%、「コーヒーチェーン店のテイクアウトコーヒー」8%、「コーヒーチェーン店でコーヒーを飲む」6%、「ファストフード店でテイクアウトコーヒー」5%、「ファストフード店でコーヒーを飲む」4%、「自分でコーヒーを淹れる」3%と続く。

コンビニコーヒーを購入し始めてからのコンビニエンスストア利用頻度の変化は、「変わらない」が67%で最大。「やや増えた」20%、「増えた」6%、「やや減った」2%、「減った」1%と続く。

コンビニコーヒーの今後の利用意向では、「まあ利用したい」26%と「利用したい」16%で合計42%。「あまり利用したくない」12%と「利用したくない」17%で合計29%。「どちらともいえない」29%と続く。

2013年11月の調査は、もう少し詳しい調査である⁽⁷⁾。前に示した、コーヒーを好きな人も嫌いな人を含めた調査でなく、コーヒー好きな人だけを対象とした調査である。外出時に、テイクアウトコーヒーを購入することがあり、最も購入するコーヒーがブレンドコーヒーまたはアイス

コーヒーまたはアメリカンコーヒーという人を対象にした。

現在外出先で最も購入しているコーヒーは、男女あわせた全体で、「カフェ・コーヒーチェーン店のコーヒー」が27%で最大。「コンビニコーヒー」が22%で、わずかの差で続く。男性だけをみると「カフェ・コーヒーチェーン店のコーヒー」が21%で、「コンビニコーヒー」が21%とほぼ同程度。女性だけをみると「カフェ・コーヒーチェーン店のコーヒー」が33%で、「コンビニコーヒー」が23%と大きく差がある。

カフェ・コーヒーチェーン店で最も利用が多いのは、「スターバックスコーヒー」で44%。次が「ドトールコーヒーショップ」で38%。

コンビニコーヒーで最も利用するのが「セブン-イレブン」で76%。「ローソン」11%、「ファミリーマート」6%、「ミニストップ」5%、「サークルKサンクス」3%と続く。

いわゆるコーヒー好きな人が利用するコンビニコーヒーの店トップが、「セブン-イレブン」である。それ以後の順序も、「ローソン」、「ファミリーマート」、「ミニストップ」、「サークルKサンクス」と続く。

「あなたが外出先でコーヒーを購入しようとした場合、最も購入頻度が高いカフェ・コーヒーチェーン店と最もコンビニコーヒーを購入する頻度が高いコンビニが横並びに並んでいたとしたら、どちらのコーヒーを購入しますか」の質問の回答は、「コンビニコーヒーを購入する」43%で、「カフェ・コーヒーチェーン店」40%、とわずかにコンビニが多い。男女の差もほとんどない。

今後のコンビニコーヒーの利用についての質問に対しては、「増える」が75%。男女の差がない。

2013年12月のコンビニそれ自体に関する項目の調査でも、「セブン-イレブン」がトップである⁽⁸⁾。

よく利用するコンビニは、「セブン-イレブン」71%のトップ。「ローソン」53%、「ファミリーマート」49%、「サークルKサンクス」17%、「ミニストップ」10%と続く。

信頼感・安心感のあると思うコンビニでは、「セブン-イレブン」69%のトップ。「ローソン」50%、「ファミリーマート」42%、「サークルKサンクス」14%、「ミニストップ」12%と続く。

商品開発力や企画力があると思うコンビニでは、「セブン-イレブン」62%のトップ。「ローソン」43%、「ファミリーマート」28%、「サークルKサンクス」7%、「ミニストップ」11%と続く。

独自性があると思うコンビニでは、「セブン-イレブン」38%のトップ。「ローソン」26%、「ファミリーマート」17%、「サークルKサンクス」7%、「ミニストップ」21%と続く。

革新的・先進的であると思うコンビニでは、「セブン-イレブン」44%のトップ。「ローソン」

25%、「ファミリーマート」13%、「サークルK サンクス」3%、「ミニストップ」6%と続く。

顧客サービスが充実していると思うコンビニでは、「セブン-イレブン」47%のトップ。「ローソン」31%、「ファミリーマート」22%、「サークルK サンクス」6%、「ミニストップ」6%と続く。

利用したいと思うコンビニでは、「セブン-イレブン」44%のトップ。「ローソン」19%、「ファミリーマート」14%、「サークルK サンクス」2%、「ミニストップ」5%と続く。

これらの調査から分かることは、コンビニコーヒーを飲んだことがある人は、5割から6割いることである。そのうちでセブン-イレブンでの購入者が最多である。コンビニコーヒー戦争の最大の勝利者は、セブン-イレブンである。セブン-イレブンのコンビニコーヒーに関するマーケティング戦略から、次節でみる。

3

セブン-イレブンのセブンカフェ SEVEN CAFÉ のコーヒーの2014年4月現在の税込み価格をみてみよう。ホットコーヒーとアイスコーヒーのRレギュラーサイズ（150 ml）は100円、ホットコーヒーのLサイズ（235 ml）は150円。アイスコーヒーのLサイズ（270 ml）は180円。1杯ずつ豆を挽き抽出するコーヒーマシンは、独自開発のものである。2014年3月現在全国16,375店舗で販売している。味の評価は様々だ。酸味が少なくコクが深くキレがよい。苦みがしっかり、こくや甘みは抑えめの香ばしくあっさり味である、など。

SEVEN CAFÉ のコンセプトは、「より豊かでより上質な時間」である⁹⁾。素材と製法とにこだわっている。ウォッシュド・ハイグレード・アラビカ豆100%使用。チルド配送。軟水で抽出。こだわりのダブル焙煎で一杯ごとにペーパードリッパーをし、挽きたて淹れたての香りとコク・美味しさを追求している。

専用サーバーから、カップやミルクまで、クリエイティブ・ディレクター佐藤可士和氏にプロデュースを依頼した。氏によると、コーヒーを楽しむ日常の時間をより上質にしていく思い、店舗でコーヒーを淹れる瞬間から、家や会社で飲むときまでの時間が、豊かでホット安らぐひとときになってほしいとの願いが込められている。カップがシンプルで好評である。

SEVEN CAFÉ のコーヒーは、リピート購入率55%で、No.1（セブン-イレブンの他の商品との比較）である。

セブン-イレブンは、CMでの露出を重要視している。セブン-イレブンがスポンサーとなっているTV番組は、2014年4月現在で18本である。CMの露出を増やすことで、検索回数が増え、宣伝効果があがり、コンビニコーヒーの認知度をあげている。だが、ブランドイメージを重視し、

情報番組などの取材も一社限定としているので、情報番組などの露出時間は少なくなっている。

セブン-イレブンのコンビニコーヒーのマーケティング戦略を分析しよう。

差異化戦略では、「近くて便利」というコンビニの基本的要件を徹底化した。これが、コンビニコーヒー戦争の勝利の最大要因である。コンビニ業界では、高密度多店舗出店方式（ドミナント方式）をとっている⁽¹⁰⁾。コンビニのドミナントを構成すると、そのエリアには、同一チェーンの看板やロゴが目に入ってきて、認知度や知名度が向上する。またそのエリアを押さえているので、他の競合チェーンのコンビニは進出しづらい。この高密度多店舗出店方式を徹底しているのが、セブン-イレブンである。そのエリアでは網羅されているので、どこに行ってもセブン-イレブンがあるという状態をつくりあげている。全国 16,375 店の数字は、圧倒的である。特に首都圏で集中している。ただし 2014 年 4 月現在、青森県、高知県、沖縄県には、出店していない。セブン-イレブンは、高密度多店舗出店方式を徹底することで、他のコンビニより、より近くにあり便利だから、ついつい利用させてしまう戦略をとっている。調査でも、コンビニコーヒーの利用動機の第 1 が、「近くにあること」である。

また最初に「ワンコインでコーヒーを」と 100 円で本格的コーヒーを買える便利さを打ちだしたことも、勝利の要因である。より安い価格の衝撃は大きかった。すぐ他のコンビニも 100 円コーヒーで追随したが、消費者に最初に与えた影響は大きい。

2007 年から展開している「よりプレミアム」という差異を、コンビニコーヒーにも応用した。当初 49 品目から出発した「セブンプレミアム」は、2012 年には 1,800 品目をこえ、総売上の 14 %を稼ぎだしている。さらに 2013 年後半から「セブンゴールド」路線を展開し、価格と品質をさらに高めた高付加価値商品を売り出している。たとえば「金の食パン」は、食パンに、おいしさ、厚切り、少量、プレミアム感という付加価値を付け加えることにより、ヒットした。コンビニコーヒーでも、コーヒー豆や製法にとことんこだわり、高品質でおいしいコーヒーを提供している。プレミアム路線、さらにその上をいくゴールド路線を進むことで、コンビニコーヒーも成功することになった。

コーヒーの味も、「よりおいしい」ことを目指している。一杯ごとにペーパードリップをしているので、鮮度が高く、香りとすっきりとしたコクがある。挽きたて淹れたての味で、いやな酸味がない。味も「より平均・王道」を目指している。ただし味の好みは、主観的で、相対的な評価に合わないので、差異化戦略は採りづらい項目である。

コンビニコーヒーの女性比率が、他のコンビニコーヒーより多いことも、勝利要因である。全コンビニでのコンビニコーヒーの購入者は、女性が 2~3 割と、男性と比べて少ない。セブン-イレブンでは、缶コーヒーを購入する客は、7 対 3 で男性が多いが、コンビニコーヒーは男女ほぼ同数である。

このようにまず差異化戦略の勝利がある。他のコンビニより「より近くに」あるので便利であるから利用する。他のコンビニより「より安い」から利用する。「よりプレミアム」だから利用する。

関係性戦略としては、社是として信頼を打ちだしていることが、戦略成功の要因である⁽¹¹⁾。お客に信頼され、取引先、株主、地域社会に信頼されることを目指している。ステークホルダー全体との信頼という愛の関係を築こうとしている。フランチャイズ加盟店とのロスチャージ会計などの問題が生じているが、セブン-イレブンに対する消費者の印象は、信頼感・安心感、顧客サービスの充実などでも、トップである。セブン-イレブンは、お客から信頼を得ている。

取引先からも信頼されている。コンビニコーヒーは、セブン-イレブン本社が主導する形で、一流メーカーとのチーム MD の手法で開発された。コーヒー豆は、三井物産の海外取引網を使って、ブラジル産やガテマラ産の豆を調達した。今は多様化を図り、丸紅からも調達している。コーヒー豆の焙煎では、東日本では AGF (味の素ゼネラルフーズ)、西日本は UCC 上島珈琲が担当。コーヒーマシンの製作は、自動販売機でシェアトップの富士電機が担った。従来型の 4 分の 1 の価格でも利益がでるといふ。コーヒーマシンの掃除の問題も、15 分という短時間で簡単にできるようにつくられている。アイスコーヒー用製氷は、小久保製氷冷蔵、紙カップ製作は東かん興業が担当。セブン-イレブンは、これら取引先に、低価格でなく高品質を要求した。取引先は、手間をかけコストを抑えても、膨大な数量確保と利益がかえってくる。ウィンウィン関係にもとづく信頼関係にある関連企業の協力で、100 円でおいしいコンビニコーヒーがつくられたから、成功したのである⁽¹²⁾。

TV コマーシャルでも関係性を訴えている。「セブンカフェ篇」、「揚げ物篇」、「おでん篇」、「お届けサービス セブンミール篇」などのセブン-イレブンの TV コマーシャルを制作している、クリエイティブ・ディレクターの長澤仁氏によれば、セブン-イレブンの掲げるタグラインの「近さ」を生活者との心理的距離（身近で頼れる存在）と解し、「便利さ」を高品質な商品やサービスの提供と解釈し、日本のまいにちの生活に溶け込んで、なくてはならない存在としての「日本のおいしい食卓へ」をキーワードとしているという⁽¹³⁾。セブン-イレブンの今日的価値を、日本の原風景と調和する、懐の深い表現をすることで生活者を後押しし、さらにオーナーたちに誇りをもたせることを考えているという。関係性戦略でも、成功している。

それだけではない。「近くて便利」という基本的ニーズの訴求とともに、日本人の原風景である「家族とのおいしい食卓」を、TV で何回も示されると、無意識を刺激されてしまう。「セブンカフェ篇」は、家族の食卓でなく、職場での憩いの時、働く仲間との歓談の場面が前面に出されている。コーヒーは、仕事の疲れを癒やし、リフレッシュさせる飲み物として印象づけようとしている。鈴木敏文氏も、「近くて便利」はふだんの生活があってこそその理念であると言う。「近

くて便利」という理念は、圧倒的店舗数による差異化戦略でも生かされているし、この心脳戦略においても無意識を刺激するメタファーとしてはたらいている。

メタファーや物語を使い、消費者の無意識に語りかける心脳マーケティングとしては、さらに佐藤可士和氏のプロデュースが成功しているといえる。コーヒーカップの白色が、シンプルで心地よさをもたらしている。白は最も好まれる色で、清潔、神聖、純真、素直、清楚などのイメージを与える。佐藤氏の提案で、2011年からセブン-イレブンのブランドロゴ、パッケージデザインを統一した。ラベルを白に統一し、セブン&アイの小さなロゴを入れた形にした商品は、すっきりとした印象を与え、存在感を引き立てることで、売り上げが伸びた。佐藤可士和マジックには、この無意識に働きかける要素が強い。

反顧客戦略としては、生活者のライフスタイルを変える衝撃をもたらしたコンビニコーヒーを広く定着させる戦略をとったことがあげられる。セブン-イレブンは、コンビニコーヒーの販売では、他のコンビニと比べて遅かったが、100円で本格コーヒーという衝撃は、消費者を驚かせ、大いに魅了し、引きつけた。他のコンビニも100円に値下げをするほどの衝撃であった。他のコンビニのように、限定されたコーヒー豆を用いたり、期間限定のコーヒーなどは、特に展開していない。おでんのように地域限定もない。100円の、挽きたて淹れたてのおいしいコンビニコーヒーというマーケティング戦略の王道をひたすら突き進んでいる。最高のリピート購入率55%が、戦略の正しさを証明している。

コンビニコーヒーの人気で第2位の「マチのほっとステーション ローソン」は、マチカフェ MACHI caféを、2011年1月から開始した。2014年4月現在、ブレンドコーヒーのMサイズ(200ml)は185円、Lサイズ(250ml)は216円。カフェラテのMサイズは216円、Lサイズは247円。アイスコーヒーは185円。アイスカフェラテは216円。Ponta会員は各30円引き。その場ですぐPonta会員になれるので、実質各30円引き。タンブラー持参で10円引きの店もある。MACHI caféは、マイボトルスポットに、2013年12月に登録した。2014年2月現在、全国10,547店のうち、MACHI caféは約7,000店。評価が良い店だけしか、MACHI caféをひらかせていない。

コンセプトは、「あなたのマチが、どこでも、カフェになる。あなたの目の前で、一杯一杯、丁寧に、挽きたて淹れたてのコーヒーをお出しします。こだわりの豆、こだわりの製法、こだわりの牛乳を使っています。」である⁽¹⁴⁾。豆は、MACHI café 取り組み農園であるブラジルのイパネマ農園でオーダーしたブラジル・パルブドナチュラル豆を使用したオリジナルブレンド。レインフォレスト・アライアンス認証農園産コーヒー豆を、2012年度豆の35%使用から2013年度豆70%使用に増やした。焙煎は、それぞれのコーヒー豆(ブラジルのイパネマ農園産コーヒーやコ

ロンビア・スプレモ、タンザニア・キリマンジャロなど)に最適な焙煎方法で、豆の個性を引きだした後にブレンドするアブターミックス製法を採用。牛乳は、牛乳本来の自然なおいしさを追求し、牛乳成分に負担の少ない加熱方法で製造している。

味の評価はさまざまである。酸味と苦みのバランスのよい味。全体的に苦み、甘み、酸味、コクが濃いめの味。ローソンが力を入れている本格スイーツと一緒に飲みたい味など。

ローソンのコンビニコーヒー戦略は、マーケティング戦略の基本である差異化戦略を追求していることである。ローソンのホームページなどから引用する⁽¹⁵⁾。

2011年1月より、長野県の一部のMACHI caféで、対面販売による、高品質のコーヒーを販売し始めた。ローソン軽井沢借宿店が第1号店であるといわれている。ブレンドコーヒーのホット180円、アイス210円、カフェラテのホット180円、アイス210円であった。Ponta会員30円引き。コンビニのカフェ化を目指し始めた。

2012年4月3日より、全国の店舗で、チルドカップドリンクを発売した。プレミアムラインとして、プレミアムラテ(280ml)210円は、グアテマラ産の最高級コーヒー豆ストリクトリー・ハード・ビーンを100%使用したクリアなコーヒーに、プレミアムロールケーキ(2009年から販売の、大ヒット商品)と同じ北海道産生クリームを使用した贅沢なラテである。プレミアムミルクティー(280ml)180円は、プレミアムロールケーキと同じ北海道産生クリームを使用し、ミルクティーに最適なアッサム紅茶100%と合わせた、さわやかな味とした。

ベーシックラインとして、ミルクカフェオレ(200ml)120円は、コーヒー豆をスチーム加工することでおいしさを引き出し奥深い味わいを実現した。たっぷりのミルクでまろやかな口当たり。ブラックコーヒー(250ml)120円は、ブラジル産のコーヒー豆にインドネシア産のマンデリン豆等をブレンドした、酸味、苦みのバランスのよいコーヒーである。

ヘルシーラインとして、ドリンクヨーグルトプレーン(200g)128円は、不足しがちなカルシウム(1本あたり274mg)と、女性に必要な鉄分(1本あたり2.1mg)を摂取できる、すっきりした味のヨーグルトドリンクである。ドリンクヨーグルトブルーベリー(200g)138円は、長時間発酵のコクのあるヨーグルトに、しっかりした味と香りのワイルドブルーベリーを合わせた濃厚なヨーグルトドリンクである。

シズナルラインとして、マンゴーココ(255g)238円は、4月10日発売で、マンゴーの王様アルフォンソマンゴーのジュースに、アルフォンソマンゴーと、コリコリ食感のナタデココを入れている。太めのストローで、食感を楽しめる飲むスイーツである。ストロベリー&ピーチ(220g)210円は、4月10日発売で、ジューススタンドの人気メニューを商品化した。ヨーグルトベースのジュースに、大きめにカットした角切りのイチゴと白桃を入れた。太めのストローで食感を楽しめる飲むスイーツである。

2012年5月22日より、全国の店舗で氷のドリンク2点を発売した。フロズンラテストロベリー180円は、イチゴ果汁を使用した自然な甘みと酸味のかき氷に、イチゴゼリーを加えた。上のったミルク部分を、太いストローで混ぜるとイチゴミルク味になる。フロズンラテコーヒー180円は、コクのあるコーヒーを使った、すっきりとしたほどよい苦みのかき氷に、コーヒーゼリーを加えた。ミルク部分を太いストローで混ぜるとカフェラテ味にすることもできる。氷のシャリシャリ感とゼリーのプルプルとした食感を一緒に楽しめる。2011年のヒット商品みぞれカフェは、氷のシャリシャリ感だけであったが、2012年はゼリーのプルプル感も加えて、ヒットさせようともくろみであった。

2012年7月、MACHI caféをイメージしたCDを発売した。ターゲット層である20~30代女性へのヒアリング調査により選曲された7曲入りで、735円。音楽を聴きながら、コンビニコーヒーを飲ませようという戦略である。

2013年4月2日から、コーヒー豆をリニューアルした。ブラジルのイパネマ農場の高品質の豆を含めた5種類の豆をブレンドし、フルーティな甘みとコクを味わえる。味覚評価では、香り、甘み、酸味、コク、苦み、後口の6項目ですべて、今までのブレンドより高評価を得た。

2013年4月23日より、新製品のアイス宇治抹茶ラテ240円と宇治抹茶ラテ（ホット）240円を発売した。

2013年12月10日より、MACHI caféへの愛顧に感謝を込めて、約240万杯限定で、希少な豆イエローブルボン100%使用のスペシャルコーヒーを通常の価格で提供した。

2014年1月より、「ファンタジスタのいる店」プレートを店舗に設置し、お客にわかりやすく伝えた。ファンタジスタとは、2012年より、独自の資格として、接客レベルが高く、コーヒーに関する知識を備えたスタッフのことをファンタジスタと定めている。

2014年2月11日から2週間、ホットコーヒーとカフェラテに、CO₂排出権をつけ、価格はそのまま発売した。

2014年2月25日から1ヶ月間での、カフェラテLサイズのリピート率は、約60%であった。

2014年3月21日より、淹れたてコーヒーの回数券を売り出した。Ponta会員を対象に、Mサイズ（200ml）150円の12枚綴りを1,500円で販売。マチカフェを導入している約7,000店舗で販売。固定客を増やす目的である。

2012年3月から、コンビニコーヒーの新しい楽しみ方として、合わせて食べるとよりおいしくなるというMACHI café焼き菓子を販売しだした。そのコンセプトは、「ひとときのカフェタイム。いつでも、どこでも。」である。挽きたて淹れたてのコーヒーとともに、本格的焼き菓子を、手軽に楽しんでもらうことを提案している。ふんわりバームクーヘン、マドレーヌ、プレーンパウンド、アーモンドガレット、ギーモーブ・フランボワーズ、クッキー・ごろほろ抹茶、焼

キショコラタルト、カステラ、ブラウニー、紅茶とリンゴのパウンド、リーフパイ、スイートポテトなど全 20 種、100~180 円。

2012 年 9 月 25 日から、コーヒーとともに楽しめる新感覚の焼き菓子カルメラワッフル 105 円を販売した。コーヒーカップに蓋をするようにワッフルをのせると、そのまま食べるよりおいしく食べられるという提案をしている。

2012 年 10 月 9 日に、ビスコッティ 135 円を発売した。コーヒーに浸して食べるとよりおいしく食べられるという提案をしている。

差異化戦略では、2010 年 1 月 2,100 万人から始まり、2014 年 1 月 6,000 万人を超えた Ponta 会員からのデーターを分析し、次々と「少し違う」新製品や関連商品を開発・販売し、売り上げを伸ばそうとしている。

差異化戦略として、健康に取り組み、安全・安心・健康で、おいしい食品をお客に届けることにも力を入れている。健康や安全は、消費者である人間にとっての基本的ニーズである。「女性を中心に美しく健康で快適なライフスタイルを身近でサポートする」というコンセプトで、2001 年 7 月にナチュラルローソン 1 号店をオープンさせた。男性にも人気がある店である。2014 年 3 月現在、首都圏を中心に約 100 店舗。今後 5 年間で、3,000 店舗まで拡大する計画である。2003 年から、食品添加物の総量削減と、合成着色料・保存料を排除した。2010 年、農業生産法人ローソンファームを設立し、2013 年から大地を守る会と業務提携し、安心・安全な野菜を使った食品を販売している。カロリーや塩分を抑えたお弁当や低カロリー・低糖質のパンやデザートの販売をしている。2012 年 9 月から、タニタとコラボした健康志向のお弁当を発売している。コーヒー豆にも、農薬が少なく、環境にも優しい農園の豆を使用している。

このように差異化戦略として、データー分析にもとづき、コーヒーの種類を変えたり、コーヒーの豆の種類を変えたり、コーヒーとともに味わうスイーツなどの食品の開発でコーヒーの多様な飲み方を提案した。農薬の少ない、環境に配慮したコーヒー豆も、他のコンビニコーヒーとの大きな違いである。

関係性戦略として、ローソンでは、セルフ方式でなく、対面販売の手渡し方式をとっている。この方式にかんして、ローソンの MACHI café を担当している吉澤明男氏（MACHI café まちかど厨房部・部長）のインタビューがある⁽¹⁶⁾。

吉澤明男氏によるとローソンは、コーヒーをセルフ式でなく、スタッフが淹れて、お客に手渡す方式をとっている。以前は他のコンビニと同じセルフ式であったが、お客からのクレームが多く、セルフ式をやめている。コーヒーが出ないとか、豆がなくなったとの苦情のたびに、お客をいらいらさせてしまっていた。ローソンの MACHI café では、セルフ方式の合理性でなく、手渡し方式で、ふわっとした雰囲気、信頼をつくりあげようとしている。常習性を醸し出す接客と、

常習性が高いコーヒーを結びつけようというアイデアを、接客というホスピタリティに生かすことを、MACHI caféの武器にしている。コンビニをカフェ風にする。スタッフに裁量権を与え、お客の好みにあわせた接客をする。2012年からファンタジスタ制度を開始した。接客レベルやコーヒーに関する知識が高いスタッフを、合格率16%の厳しい試験でふるい分け、合格したスタッフをファンタジスタと認証している。2013年10月末現在で505人だが、2014年末までに2,000人体制を目指す計画である。お店では平均1日50~60杯売れているが、ファンタジスタがいる店は、1.5倍から2倍売れている。セブン-イレブンが100円コーヒーを打ちだし、他のコンビニも100円にしたが、ローソンは価格競争はしない。180円であり、それをPontaカードで買うと150円とまだ高いが、150mlでなく200mlである。何より専門家が淹れるおいしいコーヒーでのおもてなしのところが感じられる。「ありがとうございます」という言葉を交わしながらの対面販売のおもてなしのところが感じられる。100円のコンビニコーヒーが近隣にある店でも、売り上げが増えている。リピート率が高い。回数券の発売を始めることで、常習の客をとりこもうとしている。2013年4月でのリピート率約40%である。

吉澤明男氏の理想が信頼関係であった。岡山の赤磐吉井店では、店長が気さくで、常連のお客が駐車場に車を止めるところを見てコーヒーを淹れ始めていた。注文の前でも、信頼関係があるから、コーヒーがよく売れているという。この信頼関係を、すべてのローソンのMACHI caféに広げること、つまり関係性を追求することを目的にした。

この関係性戦略は、ローソンのコーポレート・ガバナンスからも読み取れる。ローソンのコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考えは、ステークホルダーを重視することである⁽¹⁷⁾。

また企業理念や行動指針が、ステークホルダーとしてのみんなを大切に、幸せにすることである⁽¹⁸⁾。

これらのコーポレート・ガバナンスや理念から、消費者（お客）、従業員、取引先、地域の人々などの信頼関係を築き、自己実現、成長、夢などを達成することを戦略の理念にしていることが分かる。信頼という愛の関係を戦略の中心においている。合理的だが冷たいセルフ方式でなく、ファンタジスタという専門家が、相手にあわせて挽きたて淹れたてのコーヒーを淹れ、手渡してくれる方式には、暖かい愛が感じられる。ファンタジスタのいる店は、愛の関係性戦略があるので、売り上げが大きく伸びている。MACHI caféのコーヒーのコンセプトは、「一杯のコーヒーで、いつもの毎日をちょっと素敵にしたいから。お好きなときに、お好きな場所で、お好きなひとと、ころまで、ほっとするコーヒーをどうぞ。」である。「お好き」を3回繰り返し、「ころ」を漢字でなくひらがなで書き、「ほっとするコーヒー」でまとめている。「ほっと」は、淹れたてで熱いコーヒーという意味と、ころがほっとするという意味の両方をかけている。無意識にしみこませようとする広告である。

TV コマーシャルの「女友達編」では、「僕の淹れるコーヒーはおいしいと思います」とのナレーションで、ファンタジスタが淹れるおいしいコーヒーであることを強調している。さらに、コーヒー豆、牛乳、淹れる人が違うことも示唆している。「夫婦編」では、「コーヒーの香りが好きで、ローソンで働いています」と、コーヒー好きのファンタジスタが淹れるコーヒーが、コーヒー豆も、牛乳も、入れ方もこだわって、おいしいコーヒーを淹れていることを強調している。「女友達」、「夫婦」、「好き」、「おいしい」というメタファーを使い、無意識にはたらきかけようとする心脳マーケティングがおこなわれている。

反顧客主義戦略としては、数量限定のコーヒーを販売したことがあげられる。季節限定のコーヒーも販売している。セルフ方式でなく、コーヒーの専門家が淹れて、手渡しで渡してくれる方式は、コンビニ方式の逆であるから、驚きをもって受け入れられたことも、反顧客戦略の一つととれる。他のコンビニで、自分でカップをコーヒーマシンのところに置き、ボタンを押して待つ数秒間と、ローソンで、ファンタジスタが淹れてくれるコーヒーを待つ数秒間は、わくわく感に大きな違いがある。対面販売によるおもてなしのこころも感じられる。美味しさや味は、主観的で比較できないが、このわくわくする期待感やほっとする安らぎは、MACHI café でしか味わえない。だから価格が高くても売れるのである。

コンビニコーヒーの大手2社であるセブン-イレブンとローソンは、マーケティング戦略で対照的であることが分かった。「近くて便利」というコンセプトをおしすすめるセブン-イレブンは、圧倒的な店舗数と、品質を追求したおいしい100円コーヒーを売るという、王道をいくような戦略である。「こころをほっとさせる」ことを目指すローソンは、ファンタジスタという専門家が淹れるコーヒーを手渡しする関係性戦略に重点をおきながら、データーの分析にもとづき、新商品や限定商品を次々に打ちだす差異化戦略を展開している。

コンビニコーヒーの売り上げ第3位のファミリーマートをみよみる⁽¹⁹⁾。「あなたと、コンビニ Family Mart」は、2012年9月から挽きたてコーヒーを本格展開した。2013年11月にブランド名をFAMIMA CAFÉに変更し、エスプレッソ抽出を訴求するデザインに一新した。こだわりは、高い圧力をかけて抽出するドイツ製のエスプレッソ抽出式のコーヒーマシンを使用することで、香りやコクが引きたつコーヒーが楽しめることである。FAMIMA CAFÉのブレンドSサイズ(180ml)は120円、Mサイズ(220ml)は150円、カフェラテは150円、アイスコーヒーは180円、アイスカフェラテは180円。メニューによりコーヒー豆を使い分けている。2014年2月現在で全国10,547店舗。味は、コクや甘みがあるが、苦みが強く重たい味わい。目指すものは、「私たちファミリーマートは、ホスピタリティあふれる行動を通じて、お客様に『気軽に心の豊かさ』を提案し、快適で楽しさあふれる生活に貢献します。」である

第4位の「サークルK サンクス」の「淹れたてコーヒー」は、1杯ずつコーヒーの抽出をおこなう専用カートリッジ「K-Cup[®]パック」を使用し、約30秒で香り高いコーヒーをあじわえると宣伝されている⁽²⁰⁾。コーヒーの香り際立つ、UCC 上島珈琲のスーパーアロマ製法を採用している。こだわりは、酸味を抑え、苦みとコクを強調し、重厚感ある味。適度な苦みとソフトな風味が特徴のブラジル、丸い酸味が特徴のコロンビア、苦みに優れたインドネシアの3種の豆をバランスよくブレンド。オリジナルティストは100円、有機栽培コーヒーは150円、エクストラブレンドは150円、ブルーマウンテンブレンドは180円、アイスコーヒーは100円、リプトンイエローラベルは150円。2013年6月4日から約6,200の全店で、ブレンドコーヒーとアイスコーヒー（各150ml）をそれぞれ2割強（30円）安くし100円とし、内容量と価格ともセブン-イレブンと同じにした。カップのデザインも、白基調から、オフィスなどに映える黒に変えた。値下げにより、1店あたり平均販売量を1日50杯と、現在の2.5倍に増やそうと考えていた。値下げは、客単価の低下をもたらすが、客数を増やすことで、売上高を増やす戦略である。味の評価は、青っぽい香り、苦みがしっかりして、キレがあるなど。2014年2月現在、全国約6,242店舗で展開。経営理念は、「私たちは、社会に信頼され、成長し続ける企業を目指します。」である。経営ビジョンは、「一番の満足をあなたに」である。

第5位の「街角のあなたの憩いの場ミニストップ MINISTOP」のM's STYLE COFFEEは、ホットコーヒーのRサイズ150円、Sサイズ100円⁽²¹⁾。味は、苦みとほどよい酸味の絶妙なバランス。さらにコクを兼ね備えた、後味すっきりとした味。アイスコーヒーのRサイズは150円、Sサイズは100円。2013年6月上旬までに約2,200の全店で100円の淹れたてコーヒーSサイズ（200ml）100円を導入した。通常サイズのRサイズ（270ml）より50円安くし、セブン-イレブンやサークルK サンクスより約3割（50ml）多い。2014年2月現在、全国2,218店舗。ミッションは、「私たちは、『おいしさ』と『便利さ』で、笑顔あふれる社会を実現します。」である。

コンビニ5社とも、企業理念として「信頼」を打ちだしている。これは、関係性戦略を最重要な基本姿勢にしていることをあらわしている。消費者、従業員、取引相手、地域から信頼されてこそ、企業が成立しえるのである。その信頼にもとづいた関係性戦略のうえに、価格、量、味、カップなどのわずかの差異を強調する差異化戦略を展開している。時に、無意識に働きかける戦略や、反顧客につながる戦略も展開している。

コンビニコーヒー戦争を勝ち抜くために、コンビニ各社はそれぞれ独自の経営戦略をねり、この戦争に打ち勝とうとしている。現在コンビニコーヒーの人気は定着しつつあるが、次にこのコーヒーと合わせて買うスイーツやサンドウィッチなどの分野で、新たに競争が始まっている。そしてコーヒーチェーン店やマクドナルドなどのファーストフード店、缶コーヒー業界などを含めた

垣根を越えたコーヒー戦争においても勝ち抜くことが、コンビニ店の存亡につながっている。コンビニコーヒー戦争は、コーヒーそのものだけでなく、コーヒー以外の食品を巻き込み、他の関連企業にまで拡大しながら、熾烈さを増している。それぞれのコンビニは、それぞれのマーケティング戦略をねり、その戦争にたちむかっている。次節では、全体のまとめをする。

4

マーケティング戦略の基本は、差異化戦略である。わずかの差異を打ちだして買わせる戦略である。あいだに生きる人間は、この差異を提示されると、自己実現のために買わざるをえない。関係性戦略とは、何か分からないが良さそうなものを消費者に提示し、脳からドーパミンを放出させて買わせてしまう戦略である。心脳戦略とは、脳に残る無意識を、メタファーを提示して、意識（心）に浮かびあがらせる戦略である。反顧客主義戦略は、消費者をだまし、販売を限定し、噂で広め、秘密を暴かせ、わくわくどきどきさせて、買わせる戦略である。

これらの戦略にもとづき、2011年からコンビニコーヒー戦争が始まった。2013年1月に、コンビニ最大手のセブン-イレブンが、100円コーヒーで、コンビニコーヒーに参入し、戦争が激化した。コーヒーは、粗利益率が5割以上と高い。コンビニが扱う商品の平均的粗利益率が3割前後である。コンビニ1店舗あたり1日40杯のラインが損益分岐点であるが、平均80杯以上を売りあげている。客の2~3割がコーヒーとともにパンやスイーツなども合わせて購入する。さらにコーヒーは習慣化する傾向があるので、顧客の固定化もしやすい。約100万円のコーヒーマシンの経費（セブン-イレブンでは、自社開発マシンだから4分の1の経費）は大きい。コンビニにとり重要な商品である。だから営業に力を入れ、コーヒー戦争がおきている。2013年にコンビニ大手5社で、7億杯売れたと推計されている。セブン-イレブンだけで3億杯である。これからも大幅に伸びることが予想されている。

セブン-イレブンが勝利した戦略は、全国16,375店舗数という、「より近くて便利」という、コンビニの基本コンセプトの差異を追求したからである。100円コーヒーという、「より安い」という差異も、勝利要因である。それに「よりプレミアム」という差異も絡んできている。関係性戦略としては、他のコンビニと同じ信頼、愛を打ちだしている。心脳戦略としては、白いカップや、「より近くて便利」というコンセプトと、「日本のおいしい食卓」という日本人の原点のTVコマーシャルが、無意識をくすぐっている。反顧客主義戦略としては、消費者のライフスタイルを変える衝撃をもたらしたコンビニコーヒーを定着・拡大させたことで評価できる。リピート率55%である。

第2位のローソンの戦略は、セブン-イレブンと正反対である。セルフ方式でなく、ファンタ

ジスタという専門家が、コーヒーを淹れ手渡し方式をとっている。この手渡し方式には、従業員とお客のあいだに信頼関係（愛、何かふわふわとした心地よい雰囲気、こころをほっとさせるもの）が生まれるという。それを感じるから、150円と高くても購入する。信頼関係を深めるために、Pontaカードの分析にもとづき、コーヒー豆の種類を変えたり、新商品を販売したり、健康に良い豆に変えたり、コーヒーとともに食べるとよりおいしくなるというスイーツを提案したりと、少しの差異を次々に開発し、信頼関係を深めようとしている。リピート率40%である。

他のファミリーマート、サークルKサンクス、ミニストップも、信頼を経営理念とする関係性戦略のもとに、豆の種類や、新製品を販売する差異化戦略などを打ちだしている。

コンビニコーヒー戦争は、コーヒーそのものの戦争、コーヒーと合わせて買う商品の戦争で熾烈になっている。この熾烈化するコンビニコーヒー戦争は、他の業界も巻き込んだ垣根を越えたコーヒー戦争にまで激化している。セブン-イレブンとローソンの対照的な戦略が、この戦争を牽引していくであろう。

《注》

- (1) マーケティング戦略に関しては、前稿で詳しく分析している。本稿では、簡潔に述べられる。参照、富貴島明、「消費者行動論(1)」『城西大学経済経営紀要』第24巻（2006年3月）、「消費者行動論(2)」『城西大学経済経営紀要』第28巻（2010年3月）、「消費経済論」『城西大学大学院研究年報』第26号（2013年3月）。
- (2) 参照、「2013 ヒット商品ベスト30」『日経トレンドィ』358号（2013年12月）80頁。
- (3) 参照、「コーヒー飲料への支出」『家計調査通信』479号（2014年1月15日）(<http://stat.go.jp/kakei/tshuin/pdf/19-10.pdf>)。
- (4) 参照、「JFA コンビニエンスストア統計調査月報 2014年1月度」(<http://www.jfa-fc.or.jp/folder/1/img/20140220112650.pdf>)と2月度 (<http://www.jfa-fc.or.jp//folder/1/img/20140320170936.pdf>)。
- 日本フランチャイズチェーン協会によると、2013年3月のコンビニ既存店の来店客数が、前年同月比0.3%減、売上高も0.4%減、ともに10ヶ月のマイナスであった。だがセブン-イレブンの既存店の来店客数が前年同月比2.6%増、売り上げも0.4%増。100円の淹れたてコーヒーを目的で来る客が増えたことがセブン-イレブンの好調につながった。
- (5) 参照、「調査結果から分かったコンビニコーヒーはまだ売れる！ コンビニ各社がやるべきことはたった1つのこと」(<http://wakarukoto.com/?p=3982>)。Wakarukoto! Blog Mediaが、10代~80代の男女400人を調査対象者とした調査。2013年12月20日集計。
- (6) 参照、「[18609] コンビニコーヒーに関する調査」(https://myel.myvoice.jp/products/detail.php?product_id=18609)。マイボイスコム株式会社が、男性5,207人、女性5,314人の合計10,521人、そのうち10代170人、20代1,034人、30代2,267人、40代3,288人、50代以上3,762人を調査対象とした調査。調査期間は、2014年1月1日~1月5日まで。MyVoice アンケートモニターに対するインターネット調査。
- (7) 参照、「コンビニコーヒーに関する調査」(<http://www.marsh-research.co.jp/examine/ex2512.html>)。株式会社マーシュが、男性200人、女性200人を調査対象とした調査。調査期間は、2013

年11月24日～11月27日まで。マーシュの自社モニターに対するインターネット調査。

- (8) 参照, 「コンビニのイメージに関するアンケート調査 (第6回)」 (https://myel.myvoice.jp/products/detail.php?product_id=18509)。マイボイスコム株式会社が、男性5,923人、女性5,885人の合計11,808人、そのうち10代101人、20代1,026人、30代2,561人、40代3,734人、50代以上4,386人を調査対象とした調査。調査期間は、2013年12月1日～12月5日まで。MyVoice アンケートモニターに対するインターネット調査。
- (9) 参照, セブン-イレブンのホームページ (<http://www.sej.co.jp/products/sevencafe.html>)。
- (10) 参照, 漆原直之『なぜ毎日コンビニで買ってしまうのか?』90-93頁, 田中陽『セブン-イレブン 終わりなき革新』45-49頁。
- (11) 参照, セブン-イレブンのホームページ (<http://www.sej.co.jp/principle.html>)。コンビニコーヒーを販売しているセブン-イレブンを含めたセブン-イレブン・ジャパン全体の、お客様に向けたメッセージ (コンセプト) は、以下のとおりである。「いつでも、いつの時代も、あらゆるお客様にとって『便利な存在』であり続けたい。私たちは、地域との信頼関係を築き、価値ある商品やサービスの提供を通じて、皆様の『生活サービスの拠点』となるよう力を注いでいます。セブン-イレブンは、これからも過去の発想にとらわれることなく、時代の変化に柔軟に対応し『便利の創造』に努めてまいります。」
- 社是は、次のとおり。「私たちは、お客様に信頼される誠実な企業でありたい。私たちは、取引先、株主、地域社会に信頼される誠実な企業でありたい。私たちは、社員に信頼され誠実な企業でありたい」。
- (12) 参照, 川嶋幸太郎『進撃のセブン-イレブン』104-106頁。
- (13) 参照, セブン-イレブンのホームページ (<http://www.sej.co.jp/concept/cmspecial.html>)。
- (14) 参照, ローソンのホームページ (<http://machicafe.lawson.jp/menu/index.html>)。
- (15) 参照, ローソンのホームページ (<http://www.lawson.co.jp/company/news/>)。
- (16) 参照, 「なぜコーヒーを“手渡すのか”? ローソンがセルフ式を捨てた理由」 (<http://bizmakoto.jp/makoto/articles/1311/12/news013.html>)。2013年11月, Business Media 誠の土井義則氏がおこなったインタビュー。
- (17) 参照, ローソンのホームページ (<http://www.lawson.co.jp/company/corporate/governance.html>)。ローソンのコーポレート・ガバナンスは以下のとおりである。
- 1) お客様にとって「いつでも立ち寄りたくなる大好きなところ」
 - 2) フランチャイズ加盟店オーナーにとって「自己実現し生きがいを感じる場所」
 - 3) クルー (パート・アルバイト) にとって「自分自身が成長できる場所」
 - 4) お取引先にとって「夢のある提案をいっしょに形にする場所」
 - 5) 従業員にとって「仕事への誇りと社会的意義を実感できる場所」
 - 6) 株主にとって「間接的な社会貢献と将来への夢を託せる場所」
 - 7) 社会にとって「すべてのマチから喜ばれる安心安全な場所」
- であることを目指し、その実現こそが企業価値の増大につながると考えております。
- そのためには、法令遵守や社会規範等の遵守のみならず、企業理念と「ローソン倫理綱領」に基づいた「思いやり」のある行動の実践及び「情報開示の基本原則」に基づいた積極的なディスクロージャーを通じて、経営の健全性・透明性を高め、コーポレート・ガバナンスの充実を図ることが重要であると考えております。
- (18) 参照, ローソンのホームページ (<http://www.lawson.co.jp/company/corporate/idea.html>)。ローソンの企業理念は、「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」である。行動指針は、

1. 私たちは、すべてのお客様に対して、思いやりのある行動をとります。
 2. 私たちは、最大のパートナーである加盟店を支援します。
 3. 私たちは、すべてのお取引先と公正で透明な取引をします。
 4. 私たちは、すべての従業員が働きやすい環境を作ります。
 5. 私たちは、すべての株主・投資家に対して、必要な情報を開示します。
 6. 私たちは、環境保全に積極的に取り組み、地域社会の一員として積極的に社会貢献活動を行います。
 7. 私たちは、暴力団などとは一切関係を持たず、政治家や公務員とは健全で適切な関係を保ちます。
 8. 私たちは、ローソングループの大切な資産を損なうことのないよう、社内ルールを守りながら日々の業務に取り組みます。
- (19) 参照, ファミリーマートのホームページ (<http://www.family.co.jp/>)。
- (20) 参照, サークルKサンクスのホームページ (<http://www.circleksunkus.jp/>)。
- (21) 参照, ミニストップのホームページ (<http://ministop.co.jp/>)。

参考文献

- Brown, Stephen. *Free Gift Inside!!*. Capstone, 2003. ルディー和子訳『ポストモダン・マーケティング』ダイヤモンド社, 2005。
- _____ *The Marketing Code*. Marshall Cavendish Business, 2006.
- Chaudhuri, Arjun. *Emotion and Reason in Consumer Behavior*. Elsevier Inc., 2006. 恩蔵直人, 平木いくみ, 井上淳子, 石田大典訳『感情マーケティング——感情と理性の消費者行動』千倉書房, 2007。
- Dye, Renée. "The Buzz on Buzz." *Harvard Business Review* 153 (June 2001). 村井章子訳「バズ・マーケティング」『ハーバード・ビジネス・レビュー』東洋経済新報社, 153号(2001年6月)。
- 富貴島明「消費者行動論(1)」『城西大学経済経営紀要』第24巻(2006年3月)。
- _____「消費者行動論(2)」『城西大学経済経営紀要』第28巻(2010年3月)。
- _____「消費経済論」『城西大学大学院研究年報』第26号(2013年3月)。
- 平久保伸人『消費者行動論——なぜ、消費者はAでなくBを選ぶのか?』ダイヤモンド社, 2006。
- _____『マーケティングを哲学として経営に取り入れるということ』日本実業出版社, 2000。
- 廣中直行『人はなぜハマるのか』岩波書店, 2001。
- 堀内圭子『快樂消費する社会——消費者が求めているものはなにか』中央公論新社, 2004。
- _____『「快樂消費」の追求』白桃書房, 2001。
- 石井淳蔵『ブランド』岩波書店, 1999。
- _____『マーケティングを学ぶ』筑摩書房, 2010。
- 平松さわみ, 富岡耕, 倉沢美左「激変! コーヒー市場最前線」『週刊東洋経済』東洋経済新報社, 第6485号(2013年9月23日)。
- 平松さわみ, 石川正樹, 秦卓弥, 松浦大, 長瀧菜摘「セブンの磁力」『週刊東洋経済』東洋経済新報社, 第6472号(2013年7月13日)。
- 神山進『消費者の心理と行動』中央経済社, 1997。
- 川嶋幸太郎『進撃のセブン-イレブン——なぜ、圧倒的に強いのか』ぱる出版, 2013。
- 木村敏『心の病理を考える』岩波書店, 1994。
- 小阪裕次『「買いたい!」のスイッチを押す方法——消費者の心と行動を読み解く』角川書店, 2009。

- 村上龍, テレビ東京報道局編『カンブリア宮殿 村上龍×経済人3 — そして「消費者」だけが残った』日本経済新聞出版社, 2012。
- 中村芳平「コンビニコーヒー大ヒットで浮かぶ業界, 沈む業界」『月刊ボス』経営塾, 通巻224号(2014年2月7日)
- 日経トレンディ編集部『日経トレンディ』日経BP社, 358号(2013年12月)。
- ルディー和子『マーケティングは消費者に勝てるか? — 消費者の「無意識」vs. 売り手の「意識」』ダイヤモンド社, 2005。
- 下條信輔『意識とは何だろうか — 脳の来歴, 知覚の錯誤』講談社, 1999。
- 杉本徹雄編著『新・消費者理解のための心理学』福村出版, 2012。
- Simmel, Georg. *Philosophische Kultur, Zur Philosophie der Geschlechter. Die Koketterie*. Alfred Kroner, 1919. 円子修平, 大久保健治訳「コケトリー」『ジンメル著作集 7 文化の哲学』白水社, 1994。
- 鈴木敏文『変わる力』朝日新聞出版, 2013。
- 竹村和久『行動意思決定論 — 消費行動の心理学』日本評論社, 2010。
- 竹村和久編『消費者行動の社会心理学 — 消費する人間のこころと行動』北大路書店, 2004。
- 田中陽『セブン-イレブン終わらなき革新』日本経済新聞出版社, 2012。
- 梅澤伸嘉『消費者ニーズの法則 — 消費者が買う理由, 買わない理由』ダイヤモンド社, 1995。
- 『消費者心理の分かる本 — マーケティングの成功原則55』同文館出版, 2006。
- 『消費者ニーズ・ハンドブック』同文館出版, 2013。
- 和田充夫『関係性マーケティングの構図』有斐閣, 1998。
- 『ブランド価値共創』同文館出版, 2002。
- Veblen, Thorstein. *The Theory of the Leisure Class*. Unwin, 1970. 高哲男訳『有閑階級の理論』筑摩書房, 2007。
- 山田登世子『ファッションの技法』講談社, 1997。
- 『ブランドの条件』岩波書店, 2006。
- 吉岡秀子『コンビニだけが, なぜ強い?』朝日新聞出版, 2012。
- Zaltman, Gerald. *How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market*. Harvard Business School Press, 2003. 藤川佳則, 阿久津聡訳『心脳マーケティング — 顧客の無意識を解き明かす』ダイヤモンド社, 2005。