

## プロジェクト実習レポート

### <表題>

### 激戦“水”市場を切り開く競争優位のビジネスモデル ～ 株式会社アクアクララジャパン

### <グループ2>

### 『アクア君達とクララちゃん』

芦谷 武彦

桑本 誠

下西 弘二

高橋千枝子

富田 康意

### はじめに

われわれグループ2（芦谷・桑本・下西・高橋・富田）は、プロジェクト実習の対象企業を選定するにあたり、「企業規模は小さいが、変わった仕組みがある」「近年急速に業績が伸びている」をキーワードに、競争優位のビジネスシステムを保持していそうな企業を抽出することから始め、数十にも及ぶ企業について調査議論をおこなった。事前調査の結果、われわれは2社に絞りこみ2チームにわかれ、より詳細な調査を行なった。その後、グループ内でプレゼンによるコンペを行い、今回の報告対象企業である『株式会社アクアクララジャパン』を選定した。

以下、『激戦“水”市場を切り開く競争優位のビジネスモデル』と題し、株式会社アクアクララジャパンの競争優位システムに関して、プレゼン資料をベースに調査分析の結果を示すこととする。

### アクアクララはこんな会社

私達が注目した「株式会社アクアクララジャパン」について説明する。アクアクララジャパンは2000年3月に三井物産のベンチャー企業として設立された。企業概要は次の通り。

社名：株式会社アクアクララジャパン

代表：山田淳一郎

設立：2000年3月（三井物産ベンチャー）

所在地：大阪本社・東京本社・北海道支社・名古屋支社・九州支社

資本金：1億2千2百万円

社員数：約200人（推定）

事業内容は「ミネラルウォーターの製造・宅配」である。具体的には、冷水と温水が出

てくるウォーターサーバーを事務所や家庭に設置してもらい、ウォーターボトル（12 リットル、1260 円、消費税・宅配料込み）を宅配している。アメリカなどではよく見られる設備であり、日本ではここ数年で急速に広がりつつある。

### **アクアクララのビジネスシステム**

アクアクララのビジネスシステムを簡単に説明する。工場で生産されたウォーターボトル（12 リットル）をトラックに積み込んで、ウォーターサーバーを設置している家庭や事務所に定期的に宅配して、空ボトルを回収する仕組みである。家庭や事務所（オフィス）に宅配することから、Home Office Delivery（HOD）ビジネスとも言われている。

### **アクアクララはこんなにすごい！**

こういったミネラルウォーターの製造・宅配ビジネスは決して新規性のあるものではない。我々がこの企業を取り上げたのは、驚異的な売上の伸長である。

設立1年目（2001年9月）は10億円程度だったのが、2年目（2002年9月）には約20億円、3年目（2003年9月）には約50億円まで伸長している。また2004年9月には何と120億円の売上見込み（ヒアリングベース）である。つまり、わずか4年で売上が12倍になったことになる。同時に利益も驚異的に伸びており、経常利益も3年で10倍の成長である。

激戦市場と言われる水業界において、これだけの短い期間で驚異的な成長をとげたアクアクララには、他を凌駕するビジネスシステムがあるのではと着目した。

### **ミネラルウォーターを取り巻く環境**

日本のミネラルウォーター市場は順調に伸びており、この5年で市場は倍増の1000億円マーケットにまで成長している。250社もの参入企業がひしめいており、価格競争も厳しい。南アルプスの天然水（サントリー）・森の水だより（コカコーラ）・六甲のおいしい水（ハウス食品）などの国産ブランドで市場の約9割を占めており、残りの1割程度がエビアン、ボルビックなどの輸入ブランドである。近年は後者の輸入ブランドの売上が伸びてきており、値崩れも小さい。

ミネラルウォーターのニーズが伸びてきた理由をアンケートから探ると、おいしい水への志向、低価格、水道水への不安が上位にくる。近年の水質汚染の問題から、せめて飲み水だけは、おいしくて安全な水を飲みたいという人が増えているようだ。また水を飲むことで痩せる、健康になる等のマスコミの後押しが更にマーケットを広げている。

### **アクアクララの特徴（その1）ポジショニング**

アクアクララの特徴の一つは「ポジショニング」である。

これまで個人は500ml ペットボトルの水を購入し、家庭では2リットルペットボトルの

水を購入し、社員数の多い企業や工場の場合はコーヒーやジュースが飲めるユニマットやダイオーズなどの大きなドリンクサーバー（ウォーターサーバーも提供している）を利用することが多かったはずである。実は家族人数の多い家庭や、小規模の事務所や店舗、小規模の病院などは、消費量に見合った「飲み水」を供給する仕組みがなかったところにポイントがある。家族人数が多いとペットボトルの水はすぐに飲みきってしまう、大きなドリンクサーバーを置いてもらうには利用人数が少なすぎる・・・、このニーズに対応するべくアクアクララは「家庭や事務所、店舗」をターゲットにした。ペットボトルの水は確かに流通では激戦・価格競争ではあるが、このマーケットは競争が少なかったのである。アクアクララのポジショニングの勝利である。

アクアクララの二つ目の特徴は、水が違うことである。

ペットボトルの水や、競合企業ダイオーズが提供している水は、ろ過装置を使うことで「安心・安全な水」を作っている。アクアクララは更にこれにミネラル、具体的には海洋深層水を加えて、味覚的な特徴を出している。エビアンなどの輸入ブランドの多くが硬水であり料理などには不向きなのに対して、アクアクララの水は軟水に近いため、飲料以外にも料理や洗顔にも使うことができる。水の質という面で他社とは差別化されている。

### 他社との比較

アクアクララと同様の「ミネラルウォーターの製造・宅配」事業を展開している競合他社は、サントリー・ユニマット・ダイオーズである。ユニマットやダイオーズはアクアクララと同様なウォーターサーバーを事務所・工場に設置してもらい、ウォーターボトルを宅配している。サントリーはこれまでペットボトルの宅配は実施していたが、最近、宅配エリアを限定してウォーターボックス（箱に入った水）の宅配を展開している。

他社比較でのアクアクララの特徴は、オフィスだけでなく店舗・家庭にまで宅配していること、1リットル当りの価格が一番安いこと（110円）である。

### プラント数が急増するアクアクララ

神戸MBAの同級生の中でも「最近、訪問先の病院でアクアクララの水を飲ませもらった」「自分の会社にサーバーが置いてある」など、アクアクララの目撃証言を多数頂いている。確かに最近、事務所や店舗・病院などでアクアクララのサーバーを見かけることが多い。

それもそのはずで、アクアクララの水（ウォーターボトル）を製造するプラント数が急増しており、生産量が急拡大しているのである。2000年9月にはプラントはわずか3基だったのが、翌年2001年9月には7基、2002年9月には21基、2003年9月には66基、2004年9月には166基（見込）まで急増している。年間平均40基も増えたことになる。

実はこのプラントは製造するのに建物・設備だけで約1億円かかる。三井物産系企業と

いえど、ベンチャー企業であるアクアクララ単独で年間 40 億円ものプラント設備投資を負担してきたのか？企業体力的に不可能ではないか？

我々のこの疑問の答えに、実はアクアクララの競争優位ビジネスシステムがあった。

### **アクアクララの成長システム**

アクアクララの驚異的な成長を支えるビジネスシステムは、「エリアパートナーを中心にシステム化された事業拡大ビジネスパッケージ」にある。

このビジネスパッケージの主役は、「エリアパートナー」と呼ばれるフランチャイジー(加盟企業)である。エリアパートナーは企業であり、自社の遊休地に 1 億円かけて最低 100 坪のミネラルウォーター製造プラントを作る。エリアパートナーが自己資金で設備投資するため、アクアクララは設備投資負担がない。アクアクララは建設会社や設備機器企業を紹介するだけでなく、フィルターなどの消耗品も販売することで、キックバックや収入を得ている。

ここまでは一般的なフランチャイズの仕組みであるが、さらに「アクアショップ」と「アクアエージェント」の存在がアクアクララの特徴である。

「アクアショップ」とは、プラントで製造されたウォーターボトルを家庭や事務所に宅配する事業者であり、宅配本数によって収入が決まるインセンティブシステムが導入されている。

次に「アクアエージェント」とは、アクアクララのミネラルウォーター宅配を契約してくれる顧客を開拓する事業者である。こちらも契約本数によって収入が決まるインセンティブシステムが導入されている。

つまりボトルを作る「エリアパートナー」、ボトルを宅配する「アクアショップ」、契約顧客を開拓する「アクアエージェント」、この三者が協力したビジネスパッケージの展開によりアクアクララは成長している。エリアパートナー、アクアショップ、アクアエージェントは別々の事業者により役割分担されていることもあれば、一つの事業者でこの三つの役割を全て担当していることもある。既存事業でデリバリー体制があるかどうか(宅配事業を既にやっている)、営業部隊を持っているかどうかで、役割分担を決めているようだ。もちろんアクアエージェントつまり顧客開拓の力が弱ければ、アクアクララ本体から営業支援することもある。

しかしアクアクララ本体が設備投資資金や宅配車や営業部隊を保有していなくても、このビジネスパッケージがフランチャイズで増えていけば、アクアクララの売上はどんどん上がっていくのである。

### **アクアクララのビジネス戦略**

前述のアクアクララの成長システム、アクアクララの強さは、「ランチェスター戦略」にあると言える。ランチェスター戦略とは、軍事作戦の戦果の分析から生まれた法則をマー

ケティング戦略に置き換えたものである。

アクアクララの成長要因をランチェスター戦略に置き換えて、法則化すると次の二つに絞り込める。

(戦略その1) ピンポイント攻撃の法則

(戦略その2) ドミナントエリア占領の法則

### ピンポイント攻撃の法則

アクアクララの戦略は、地域の有力企業や有力団体をピンポイントで営業攻略して、フランチャイズ化したことにある。

アクアクララが狙うフランチャイジーの条件とは、プラントを建設できるような遊休地がある、プラント投資1億円の財務余力がある、ヤクルトや灯油、酒屋などデリバリーの仕組みがもともとある、地域に大きな顧客ネットワークを保有している・・・等である。こういった条件に適する企業は地域の有力企業や有力団体、老舗企業ぐらいである。実際アクアクララのエリアパートナーになった企業には、クラレ、四国電力、エアーウォーターなどの大企業がある。

エリアパートナー側も、新規事業や不動産活用としてミネラルウォーター製造宅配事業を行うことは社員・地域・取引先・株主から比較的賛同を得られやすく、遊休地以外にも余剰人材を活用できるというメリットがあるようだ。もともとデリバリーの仕組みを持ち、デリバリーの車も保有していれば、むしろ既存のデリバリー事業とのシナジー効果も期待できる。そういった企業の思惑・ニーズに上手く合致させたことが、アクアクララの強みである。

### ドミナントエリア占領の法則

これは、前述のように地域の有力企業や有力団体をピンポイント攻撃でフランチャイズ化して、その企業・団体が持つ顧客ネットワークを活用して、一気にドミナントでシェアを拡大していく法則である。

まず一定条件(前述)を満たす地域の有力企業や有力団体をフランチャイズ化する。これらの有力企業・団体は地元で平均3千件の顧客を持つ(ヒアリングベース)。例えば酒屋チェーンの顧客であったり、ガソリンスタンドチェーンが灯油を宅配する顧客であったりである。このフランチャイジーまたはアクアエージェント(兼任する場合も)が地元の平均3千件の顧客に対してウォーターサーバーの無料設置を紹介する。地元の有力企業・団体という信頼感でサーバーの無料設置は比較的スムーズなようで、また無料設置した顧客の約85%が継続顧客になる(ヒアリングベース)。実際、利用してみると「おいしい」「ペットボトルよりも安い」「わざわざペットボトルを買いに行かなくてもいい」「水だけでなくお湯も出る」などのメリットを感じるらしい。継続顧客の口コミなどで更に顧客が増える仕組みだ。

また地域の有力企業・団体の場合、近隣に系列会社・関連会社を持っていることが多く、その企業に更に紹介してくれることで、地元でのシェアが高まり、結果的にドミナントエリアを占領していくことになる。

つまりアクアクララはエリアパートナーとして、地域の有力企業を1社つかまえば、もれなく3千件の見込み顧客がついてくるのである。これが急成長の源泉である。

### **アクアクララが勝ち続けるために**

今後アクアクララが勝ち続けるためには、競合他社よりいち早く「全国の有力企業」をエリアパートナーとしてつかまえて、一気にシェアを高めることが重要である。

前述したようにアクアクララは「ランチェスター戦略」によって急速に成長してきたわけだが、ランチェスター戦略には「3の法則」というものがある。これは2位以下の企業に3つまり1.73倍以上の圧倒的シェアを獲得すれば、マーケットリーダーに君臨し続けることができるという法則である。アクアクララもミネラルウォーター製造・宅配事業でマーケットリーダーに君臨し続けるためには、一気にシェアを高めて、圧倒的シェアを確立し続けなければならない。

アクアクララが一気にシェアを高める営業戦略として、企業規模が比較的大きく且つ大きな顧客ネットワークを持つ企業を、エリアパートナー候補としてピンポイントで攻略している。企業規模が小さく且つ保有顧客が少ない企業をエリアパートナー化していくよりも、契約顧客を一気に増やすことが可能であり、早くシェア獲得を実現することができる。残るのは“割の悪い”マーケットであり、後発で参入する企業は顧客獲得つまりシェア獲得はかなり効率が悪いはずである。

### **アクアクララはこれからも勝ち続けられるのか？**

ここで一つの疑問がある。アクアクララは確かに現在はミネラルウォーター製造宅配ビジネスでマーケットリーダーといえるが、今後もマーケットリーダーに君臨し続けることができるのか？ということである。

特に拡大するミネラルウォーター宅配マーケットを狙って、サントリーやコカコーラなど大手飲料メーカーが本格参入してくることは十分予想される。実際サントリーは営業エリアを限定しているが、このミネラルウォーター宅配ビジネスに参入している。アクアクララは大手商社・三井物産系企業とはいえベンチャー企業であり、企業規模的には不利と言わざるを得ない。サントリーやコカコーラが本格参入してくれば、アクアクララは負けてしまうのか？

### **我々の結論**

「サントリーやコカコーラなど大手飲料メーカーがこの市場に本格参入してきたとしても、アクアクララは負けない！」というのが我々の結論である。この結論を導いた理由を

四つあげることができる。

(理由その1)

大手飲料メーカーがHOD市場に本格参入することは、彼らがもともと持っている商品「ミネラルウォーターボトル」とのカニバイゼーション(共食い)になる可能性がある。つまり社内で宅配ミネラルウォーター(ボトル)とミネラルウォーターPETボトルとの両方が存在することになり、社内競争を起こしてしまう場合がある。既存商品ミネラルウォーターPETボトルの売上に影響を与えるほど宅配ミネラルウォーター事業を強化しづらくなり、アクアクララに影響を与えるほどではないと思われる。

(理由その2)

大手飲料メーカーの大規模工場での一括大量生産では、ミネラルウォーター宅配ボトルの運送コストが見合わない。このビジネスは、全国各地の各家庭や各オフィスまで1個単位で届ける必要があるため運送コストの割合は高い。よって大規模工場での宅配ボトルの一括大量生産により製造コストを抑制できたとしても、その工場から全国各地に配送した場合、利益確保は難しい。

しかしアクアクララの場合は大規模工場での一括大量生産は行っていない。全国各地のエリアパートナーが自ら小規模工場(プラント)での生産を行い、アクアショップ(エリアパートナーと同じ場合も)が各家庭や各オフィスへのデリバリーを行う。つまり生産拠点と宅配エリアを近づけることで、運送コスト負担を引き下げている。

大手飲料メーカーの存在基盤ともいえる大量生産・大量販売の仕組みを変えない限り、アクアクララには勝てない。

(理由その3)

大手飲料メーカーが宅配ルート強化すれば、既存流通チャネル(酒屋、コンビニ、スーパー、系列ベンダー、自動販売機など)とのコンフリクト(摩擦)が生じる可能性がある。ミネラルウォーター宅配ボトルの売上が伸長した場合、これまで既存流通チャネルでのミネラルウォーターPETボトルの売上が減少することも考えられる。その場合、既存流通チャネルは、メーカーに対してミネラルウォーター宅配エリアの制限を要求してきたり、ミネラルウォーター宅配ボトルの取り扱いを要求してくることも考えられる。大手飲料メーカーは、長年かけて築いてきた流通チャネルへのコンフリクトをヘッジしようとするため、アクアクララに影響を与えるほど本格参入できないと思われる。

(理由その4)

既存流通ルートが確立しているのに、わざわざ販売コストをかけて宅配ルートを開拓するのは効率が悪い。アクアクララの場合、コンビニやスーパーなどの有店舗ルートが全くなかった為、宅配ルートの開拓に集中化せざるを得なかった。しかし大手飲料メーカーの

場合、既に既存流通チャネルが確立しており、新商品発売と同時に全国流通網にのせることが出来る。その中でわざわざ販売コストと時間をかけて新たに宅配ルートを開拓することは非常に効率が悪く、経営資源の分散化を引き起こしかねない。また宅配ルートを開拓しても、そのルートで既存商品（ミネラルウォーター以外の飲料、その他の食品など）を販売することも難しい。有店舗と同じ商品を流通させた場合、先ほどのような流通でのコンフリクトを生じる可能性がある。

以上の分析より、サントリーやコカコーラなどの大手飲料メーカーはミネラルウォーター宅配ビジネスに本格参入することは難しいと予測され、アクアクララはマーケットリーダーに君臨し続けられるとおもわれる。つまりミネラルウォーターという商品カテゴリーにおいて、有店舗ルートと宅配ルートで棲み分けされると思われる。

## 最後に

最後に「アクアクララの今後の事業展開シナリオ」について考えてみる。今後の事業展開シナリオとして、三つの方向性を提言することができる。

### (1) ランチェスター戦略での「ビジネスパッケージ」のスピード展開

アクアクララの競争優位性は商品力や価格ではなく、エリアパートナーを中心としたプラント・デリバリー・顧客開拓の仕組みがシステム化された「ビジネスパッケージ」であり、ランチェスター戦略による急激なシェアアップにある。特にドミナント占領によるシェア拡大であれば、残った市場はいわゆるペンペン草となり、後発参入企業にとっては顧客開拓面でもデリバリー面でも効率が悪くなる。このスピード展開の速度が遅れると、後発参入企業にとって隙を与えることになる。

### (2) 「アクア君とクララちゃん」のブランド構築

アクアクララという企業名はまだまだ認知度は低いと思われる。店舗やオフィスにアクアクララのウォーターサーバーは急増しているにもかかわらず、「ミネラルウォーター宅配＝アクアクララ」と関連付けて認識している人は少ないだろう。「ミネラルウォーター宅配＝アクアクララ」の認知度を高めるためにも、アクアクララのキャラクターである「アクア君とクララちゃん」のブランド構築・認知度アップが必要である。

「アクア君とクララちゃん」はデザイン的にダイキン工業の“ぴちゅん君”と間違われることも多いが、“ぴちゅん君”に負けないくらいキャラクターブランドを確立していくべきであろう。

### (3) 「ビジネスパッケージ」の海外展開

フランチャイズパートナーを中心としたプラント・デリバリー・顧客開拓の仕組みがシ

STEM化された「ビジネスパッケージ」は、日本国内だけでなく海外でも応用できると考えられる。特に水事情の悪い韓国、台湾、中国であれば、日本以上のミネラルウォーター消費量が期待できる。企業としてまだまだ成長拡大の余地がある。

以上、激戦「水」市場を切り開く競争優位のビジネスモデルとして、「株式会社アクアクララジャパン」を取り上げ分析を行ってきた。アクアクララがマーケットリーダーに君臨し続け、企業として成長するためには、スピード展開により圧倒的シェアを確立すること、アジアを中心とした海外展開が望まれる。

以上