

論文

トアルコトラジャのブランド戦略 ～キーコーヒーが紡ぐサステナビリティとイノベーションの調和～

共立女子大学 ビジネス学部

大木 裕子

<論文要旨>

創業以来、キーコーヒーは日本のコーヒー業界をリードする存在として、品質向上と味の多様化に尽力してきた。1970年代に、インドネシアのスラウェシ島にて自社農園開発事業を開始し、地元住民によるコーヒー栽培の品質向上との二つの柱を築き、トラジャ地方のコーヒー栽培の発展に寄与してきた。現代のコーヒー市場は、消費者の嗜好の変化とスペシャルティコーヒーの台頭により大きく変動している。本研究では、このような市場環境の中で、キーコーヒーのフラグシップブランド「トアルコトラジャ」のブランド戦略を分析する。トアルコトラジャのブランド戦略は、競合との差別化に基づいており、トラジャ地区でのコーヒー栽培は地元農民の生活向上や地域社会の経済成長にも貢献している。トアルコトラジャのブランドは、エシカルな価値とオーセンシティを背景とし、これが高品質な製品に付加価値をもたらし、ブランドロイヤリティにつながっている。トアルコトラジャのブランド戦略は、現代の消費者の複雑かつ多様なニーズに応え、市場での競争力を持続させるための事例として注目されている。

キーワード：ブランド戦略、スペシャルティコーヒー、市場ポジショニング、消費者の嗜好性、ブランド差別化

Brand Strategy of Toarco Toraja: Harmonizing Sustainability and Innovation in Key Coffee's Approach

Kyoritsu Women's University

Yuko OKI

<Abstract>

Since its foundation in 1920, Key Coffee Inc. has established itself as a leading coffee producer in Japan, passionately dedicated to enhancing quality and diversifying flavors. In the 1970s, the company undertook an ambitious project to develop its own plantation in Sulawesi, Indonesia. This initiative aimed to promote coffee cultivation by supporting local community-based farming, in addition to its own agricultural efforts. The contemporary coffee market, characterized by evolving consumer preferences and the emergence of specialty coffees, has seen significant changes. Against this backdrop, this study examines the brand strategy of Key Coffee's flagship brand, Toarco Toraja. Toarco Toraja's branding strategy, which focuses on distinct differentiation from its competitors, not only improves the living standards of local farmers in the Toraja region but also contributes to the community's economic development. Grounded in ethical values and authenticity, the brand significantly enhances the value of its high-quality products and fosters brand loyalty. Toarco Toraja's brand strategy is presented as an exemplary approach to meeting the complex and diverse needs of today's consumers, thereby securing a strong competitive edge in the market.

Keywords : Brand Strategy, Specialty Coffee, Market Positioning, Consumer Preferences, Brand Differentiation

1, 序論

コーヒー市場は近年大きな変動期を迎えている。これは、消費者の嗜好の変化、新たなブランドの登場、そして急速に台頭するスペシャルティコーヒーなど、さまざまな要因によって引き起こされている。特にスペシャルティコーヒーは、その品質の高さと生産プロセスへのこだわりから、多くのコーヒー愛好家に注目され、市場におけるその存在感を日々増している。

このような市場環境の中で、キーコーヒー株式会社（以下、キーコーヒーと略す）は独自のブランド戦略を展開しており、その一環として「トアルコトラジャ」というブランドを推進している。トアルコトラジャは、インドネシア・スラウェシ島のトラジャ地域で栽培されるコーヒー豆を使用し、その独自の風味と品質の高さが消費者から高く評価されている。

本研究の目的は、まずキーコーヒーのトアルコトラジャ戦略をブランディングと市場競争の観点から分析し、その成功要因、市場でのポジショニング、そして将来性を検討することにある。市場内で多様化する消費者のニーズにどのように対応し、持続的なブランド価値を構築するのか、その戦略と実践に焦点を当てる。

研究方法としては、まず市場の動向と消費者の嗜好の変化、スペシャルティコーヒーの位置づけと市場での受容について文献を基に分析する。次に、キーコーヒーとトアルコトラジャのブランディング戦略、商品開発、マーケティング活動について、ヒアリング調査と具体的なデータをもとにした事例分析を行う。その際、市場と競合他社との関係性も分析対象とする。ヒアリング調査は 2023 年 8 月 18 日～22 日にかけて、インドネシアの PT. Toarco Jaya Ranpateo Office, Makassar Office, Pedamaran Plantation で実施し、録音された内容は文字起こしにより文書化している。

本研究を通じて、コーヒー業界における持続可能で革新的なブランド戦略のモデルケースを明らかにし、コーヒー業界または他業界におけるブランド戦略の構築に役立てることを目指している。特に、スペシャルティコーヒー市場に焦点を当て、市場と消費者動向に適応した事例を提示することで、コーヒー業界の競争戦略について新たな洞察と知見を提供したい。

2, 先行研究の検討

2-1 先行研究の整理

ブランド戦略の理論は、市場の動向、消費者のニーズと行動、技術革新など、多様な外部要因に影響を受けて進化してきた。19 世紀から 20 世紀初頭にかけて、産業革命に伴い大量生産・大量消費が可能となり、商品に名前をつけ区別するようになったのが初期のブランド戦略の端緒とされている。もっと青木(2011)によれば、ブランドに関する研究が本格化したのは 1950 年代以降のことである。テレビが普及した 1950 年代から 60 年代にかけてのマスマーケティングの時代には、企業にとってブランドのイメージ作りが一段と重要になり、クリエイティブな広告を制作する広告代理店も隆盛した。ブランドイメージ形成における

広告の重要性を説いた **Gardner & Levy(1955)**は、ブランドイメージ研究の先駆者とも言える。ブランドイメージの研究と並行して、ブランドロイヤルティの研究も進められていった (**Copeland 1924, Jacoby & Chesnut 1978**)。

1970 年代後半から 1990 年代にかけて築かれたブランディングの理論は、ブランド戦略と消費者行動に関する基盤を築く役割を果たしている。この時代に、**Ries & Trout (1981)** によるブランドポジショニングの理論が登場した。市場セグメンテーションが重視されるようになり、当時、市場が製品中心から消費者中心へと移行した背景がある。その中で、ポジショニング理論の重要性が浮かび上がった。消費者は製品の多様化と情報の過剰供給に直面しており、企業は其中で消費者の注意を引き、記憶に残る存在となるための独自の存在感を築く必要に迫られていた。ポジショニング理論は、ブランドや製品が消費者の心の中でどのように位置づけられ、そのブランドや製品がもたらす独自の価値や意味に焦点を当てた。この理論は、情報過多の時代において消費者が選択を行う際の指針として機能し、製品やサービスの差別化を明確に伝える役割を果たした。

その後、1980 年代後半になると、市場はさらに複雑化し、競争が激化していった。**Aaker(1991)**は、この時代のマーケティングの課題に対応するために、ブランドエクイティの概念を提案した。**Aaker**によれば、ブランドエクイティとは、「ブランド、その名前やシンボルと結びついたブランド資産と負債の集合」¹であり、ブランドロイヤルティ、ブランド認知、知覚品質、ブランド連想、その他のブランド資産の 5 つの要素を中心に、ブランドの価値と競争力を評価する手法を体系化したものである。このモデルはブランドの強度と競争力を測定する手法として幅広く認知され、ブランドマネジメントの実践において中心的な役割を果たすようになった。一方で、**Keller(1993)**の提唱したモデルは、より顧客ベースでブランドエクイティを考えている。ここでは、ブランド知識はブランド認知とブランドイメージから形成され、ブランドイメージはブランドエクイティの中核であるブランド知識の重要な一要素とみなされている。**Keller** は、ブランドをマネジメントしていくプロセスをピラミッド型で表現し、ブランド認知、ブランドの意味付け、ブランドに対する反応、共感や同調を階層的に表している。

企業にとっては強いブランドを構築することが課題となる。このために、**Kapferer (1992)**は持続可能なブランドエクイティの源となるブランド・アイデンティティの重要性を提唱している。ブランド・アイデンティティとは、ブランドが自らをどのように表現し、消費者にどのように認識されるかを明らかにするもので、**Kapferer** はブランドの物理的特徴、個性、文化、関係、反映、自己像の 6 つの側面からブランド・アイデンティティを分析する方法を提供した。ブランド・アイデンティティのモデルについては、**Aaker(1996)**も異なる視点から探求している。**Aaker** は、ブランド・アイデンティティを、ブランドを一貫して魅力的にする要因として捉え、ブランドの本質、価値、個性を形作るための用途としている。**Aaker (1996)** では「ブランド連想のユニークな集合」であり、ブランドに一貫性を与え、マーケティング・ミックスの方向性を規定するものとしてブランド・アイデンティティを定義して

いる。このように、ブランド・アイデンティティはブランド戦略を構築する際の指針として利用され、今日のブランディングにも深く影響を与えている。

その後、グローバリゼーションとデジタル化が進展し、ブランドはそのアイデンティティを保持しながらも、多様な市場と消費者に適応する能力を試されてきた。Aaker(1991)のブランドエクイティ論の登場により、ブランドロイヤリティはブランドエクイティの中核となり、その無形資産性が提示され、マーケティング戦略の目標となった。Reichheld(1996)や Oliver(1997)が、ブランドロイヤリティの形成過程に焦点を当てたのも、こうした背景に影響されている。Reichheld は、顧客ロイヤリティと企業の利益及び成長への影響を論じ、ロイヤリティを計測し管理する方法を提供している。一方、Oliver は、ブランドロイヤリティを消費者の強いコミットメントと、そのブランドに対するリピート購入やブランドを奨励する行動に現れると定義している。Oliver はブランドロイヤリティを 4 段階のプロセスとして捉え、それぞれのステージで消費者の態度と行動がどのように変化するかを説明している。消費者がブランドを選び続ける動機に焦点を当て、ブランドの価値創造がどのように消費者のロイヤリティに関連しているかを解明した。インターネットの浸透とともに、消費者は過去に過去にないスピードと量で情報にアクセスできるようになり、ブランドロイヤリティはブランドの持続的な成功においてますます重要な位置づけをなしている。

これらの先行研究はブランディング理論の基盤を形成し、現代のブランド戦略、ブランドマネジメント、ブランドコミュニケーションに広く採用されている。それぞれのモデルや理論は、ブランドを構築、評価、強化するための重要な枠組を提供している。

2-2 本研究の枠組

これらの先行研究から導かれる本研究の枠組みは、ブランドポジショニング、ブランドロイヤリティを中核とするブランドエクイティ、ブランド・アイデンティティなど、複数の要素を包括的に組み合わせ、現代の複雑でダイナミックな市場環境におけるブランド戦略の形成と評価を行うものである。本稿では、キーコーヒーのトアルコトラジャ戦略をこの理論的枠組みに基づいて分析し、ブランドの価値創造と市場での競争力の源泉を明らかにする。

最初に、ブランドポジショニングの概念を取り入れ導入することで、トアルコトラジャが市場内でどのように独自の位置を築いているのか、その独自性と競合他社ブランドとの違いを明らかにする。この分析は、製品の差別化と消費者の心におけるブランドの位置づけを明らかにし、その効果的なコミュニケーション戦略を探求するための基盤となる。

次に、ブランドエクイティの観点から、トアルコトラジャのブランド価値を客観的に評価し、その価値が市場での競争力とどのように関連しているのかを検証する。Aaker(1996)のモデルを基に、ブランドロイヤリティ、ブランド認知、知覚品質、ブランド連想、その他のブランド資産を評価指標とし、これらの要素がブランドの持続的な成功にどのように貢献しているのかを分析する。

ブランドエクイティの構築と管理は、ブランド・アイデンティティに深く根ざしている。

そこで、最後にトアルコトラジャが持つブランドの個性と、それが消費者との感情的なつながりの形成にどのように寄与しているのかを探究する。

これらの要素を通じて、トアルコトラジャのブランディング戦略の全体像を包括的に評価する。これらの要素は単独で存在するだけでなく、相互に影響を与え合っている。これらの相互作用が、トアルコトラジャのブランド価値と市場でのパフォーマンスを決定している。本研究では、これらの要素を綿密に分析し、評価することで、トアルコトラジャとキーコーヒーのブランディング戦略の成功要因と限界を明らかにし、将来のビジネス戦略と市場競争における位置付けについての洞察を提供する。

3、キーコーヒーのトアルコトラジャ事業

3-1 キーコーヒーの概要

キーコーヒーは、日本の代表的なコーヒーメーカーの一つであり、長い歴史と伝統を持つ。1920年（大正9年）に柴田文次により木村商店として創業された。キーコーヒーは、創業以来、コーヒーの品質向上と味の多様化に注力してきた。当時、西洋への憧れでもあったコーヒーを、家庭で手軽に飲めるようにと1921年にはコーヒーシロップを発売、その後1953年にはアフリカから「キリマンジャロ」を日本初輸入、その後「ブルーマウンテン」の輸入を開始し、憧れだったコーヒーを身近なものにしてきた。世界中から厳選されたコーヒー生豆を使用し、独自の焙煎技術とブレンド技術によって、多種多様なコーヒー製品を市場に供給している。グループ売上高は約633億円（2023年3月期）、製品の内訳は家庭用約30%、原料用約30%、業務用約40%である²。

キーコーヒーは、日本国内での広範な流通網と、高品質な製品ラインナップで知られている。同社は、コーヒー生豆の選定から焙煎、パッケージングに至るまでの一連のプロセスを厳しく管理し、一貫した品質を保っている。それぞれの製品は、豊かな風味と個性を持ち、日本を代表するホテルを始め幅広い消費者層から愛されている。

また、キーコーヒーは、スペシャルティコーヒーの分野でも注目を浴びている。特に、自社農園で栽培・精製されたコーヒー豆を使用した「トアルコトラジャ」は、その独自の品質と深い味わいで、コーヒー愛好家から高い評価を受けている。トアルコトラジャは、インドネシア・スラウェシ島のトラジャ地方で、持続可能な方法で栽培されており、地域のコーヒー農家との協力体制のもとで品質管理が行われている。

キーコーヒーは、技術革新にも積極的である。同社は、コーヒー豆の品質を維持しつつ、持続可能な農業を推進するための最先端の技術を取り入れている³。また、消費者とのつながりを深めるため、デジタルマーケティングやオンライン販売の強化にも注力している。新しい消費者体験を提供するとともに、ブランドロイヤルティの向上を目指している。今や100年企業となったキーコーヒーは、日本のコーヒー業界を牽引してきたリーディングカンパニーの一つである。

3-2 自社農園開拓の歴史⁴

3-2-1 トラジャでのコーヒー栽培

キーコーヒーの創業者柴田文次は、コーヒー一貫企業への思いを実現させようと 1930 年に台湾で直営のコーヒー農園事業を進め、日本にも出荷されていたが、第二次世界大戦の激化で農園維持が困難となり、終戦とともに手放した経緯がある。

しかしコーヒー一貫企業への思いは強く、白羽の矢が立ったのがインドネシアのトラジャ地区であった。コーヒー栽培がおこなわれているのは、標高 1,000～1,800m の山岳地帯で、弱酸性の土壌、適度な年間降雨量、昼夜の大きな寒暖差など、コーヒーづくりに必要な理想的な条件を満たしている。18 世紀、旧オランダ植民地時代に、欧州の王侯貴族から「セレベス（スラウェシ）の名品」と謳われ愛されたトラジャコーヒーを創り出した農園は、戦後の混乱期に壊滅してしまっていた。1973 年、当時役員だった大木久が現地を視察し、トラジャコーヒーの再生を決意したのが発端となっている。ウジュンパンダン（現マカッサル）から 330 キロ、車で 10 時間程もかかる秘境のトラジャでコーヒー事業を開始することはチャレンジングであったが、「トラジャ人は教育水準が高く、真面目な気質であることも決め手となった」⁵という。大木は「この事業の目的は一企業の利益にとどまらず、地元農民の生活向上、地域社会の経済発展に寄与し、さらにはトラジャコーヒーをインドネシアの貴重な農産物資源として国際舞台によみがえらせることが重要である」⁶という強い思いで、トラジャコーヒー再生プロジェクトを決意した。

事業会社として、キーコーヒーと、海外事業に経験豊富な（株）東食（現・カーギルジャパン株式会社）が各 50% ずつ出資し、1974 年にスラウェシ興産株式会社（Sulawesi Development Col, Ltd.）を設立した。1976 年には、スラウェシ興産が 80%、インドネシアの「PT. UTESCO（ウテスコ社）」が 20% を出資し、「PT. TOARCO JAYA（トアルコジャヤ社）」を設立した⁷。トアルコジャヤ社は、「住民栽培コーヒー事業」と「パダマラン（Pedamaran）農場⁸開発事業」の 2 本柱によりトラジャコーヒーの復活を目指した。住民栽培コーヒー事業は、住民が栽培したコーヒー豆を集買所に持ち込んでもらい、買い上げるもので、直営農園事業と共に、現在もトアルコ・トラジャコーヒーの生産を支える重要な柱の一つである。インドネシアでは、コーヒー総生産量の 96.6%（2018 年）を小規模農家が担っている⁹。

ゼロから始めたトラジャのコーヒーが日本に初出荷されたのは 1977 年のことである。1978 年には「幻のコーヒー」としてトアルコ・トラジャコーヒーのブランドで全国一斉販売された。1979 年には住民栽培コーヒー事業のためにモデル園での管理栽培を開始し、1983 年には 530ha の広大な直営パダマラン農園にて本格的な生産・収穫を開始した。それまで仕事がなかった地元トラジャの女性たちは、農園での収穫作業や選別工場での作業に従事することにより、収入を得ることができるようになった。徐々に生産量を増やしていったトラジャコーヒーは、20 年後の 1991 年には大量供給が可能となり、1995 年にはインドネシア国内での焙煎事業も開始し、スラウェシ島内限定での国内販売も開始した。2022 年

現在、コーヒーの木約 35 万本が栽培され、約 500 人の地域住民が働いている¹⁰。

2007 年には直営パダマラン農園は、長年に渡り地域一体型事業をおこなってきたことが評価され、コーヒー認証プログラム「グッドインサイド」¹¹の認証を取得している。同年、ロゴマーク（図表 1 を参照）も刷新され、品質規格も見直され新生トアルコトラジャとして販売を開始した。グッドインサイド認証は、その後「レインフォレストアライアンス認証」¹²に統合され、パダマラン農園は 2009 年にレインフォレストアライアンス認証を取得以降、現在に至るまで継続して認証を保有している¹³。もっとも、かつては 120 トンの収穫があった直営農園だが、近年では 3 年連続の多雨など気候変動により収穫量は大幅に落ち込む年もあり、近年は安定した収穫の為の試行錯誤がされている。WCR（ワールド・コーヒー・リサーチ）のジェニファー・バーン・ロングも、「コーヒーのアラビカ種は世界遺伝的多様性により、新しい病気や害虫の影響、気候変更による高温環境に対する耐性の準備ができていない」¹⁴と指摘する。WCR¹⁵によるとこのまま地球温暖化が進むとアラビカ種のコーヒーの木が栽培できる地域は現在の約 50%に減少すると言われている（「コーヒーの 2050 年問題」）。2023 年現在、UPOV（植物新種保護国際同盟）にはコーヒー 111 種が登録されているが、既にトライアルを行っている母集団は 5,000 品種に上り、生産性と品質のバランスの取れたコーヒー生産への品種改良が急がれている。

図表 1 トアルコトラジャのロゴマーク



出所：キーコーヒー ホームページより引用

3-2-2 コーヒーの品種と品質¹⁶

コーヒー豆の大半は、コーヒーベルトと呼ばれる赤道をはさんだ南北 25 度の地域で作られている。その中で、インドネシアのコーヒー豆生産量は世界第 3 位（図表 2 参照）で、多数の島から取れるコーヒー豆は、それぞれ香りも風味も異なるのが特徴である。地域別で上位の南スマトラ（27%）、ランブン（15%）、北スマトラ（10%）、アチェ（9%）、ベンガル（8%）は全てスマトラ島に位置している¹⁷。インドネシアのコーヒーの起源は 17 世紀、オランダの植民地時代に遡る。当初持ち込まれたアラビカ種は、一旦全滅したのち 1699 年に再度持ち込まれ栽培が始まった。しかし 19 世紀にサビ病の流行で再び全滅することになり、病気に強いカネフォラ（ロブスタ）種が栽培されるようになった。インドネシアで生産されるコーヒーの 90%以上はカネフォラ種で、アラビカ種は 10%以下だが、インドネシア各地

で 20 種以上が生産されている。

カネフォラ種とアラビカ種は標高別により栽培されており、標高が 1,000m 以下のところでは暑さや病気に強いカネフォラ種が、冷涼で日中の寒暖差がある標高 1,000m 以上のところではアラビカ種が育てられている（図表 3 参照）。アジアのコーヒーはカネフォラ種に代表されるように「安価」のイメージがあったが、近年ではスペシャルティコーヒーブームもあり、マンデリンをはじめインドネシアの島それぞれのコーヒーが注目を集めている。

標高の高いトラジャ地区のコーヒーはアラビカ種で、シトラス系のきりっとした酸味と、完熟したマンゴーやパイナップルのような香りを持っており、甘さはカラメルのように個性的な香味が魅力で、クリーンで気品に満ちたボディが、長い余韻を与えてくれる¹⁸。特にパダマラン農園の初摘みコーヒーは、みずみずしい味わいとさわやかな香りで特筆に値する。

図表 2 世界の国別コーヒー豆生産量 2021

順位	国名	生産量(t)	世界計構成比
1	ブラジル	2,993,780	30.2%
2	ベトナム	1,845,033	18.6%
3	インドネシア	765,415	7.7%
4	コロンビア	560,340	5.7%
5	エチオピア	456,000	4.6%
6	ホンジュラス	400,674	4.0%
7	ウガンダ	347,760	3.5%
8	ペルー	365,582	3.7%
9	インド	334,000	3.4%
10	グアテマラ	226,700	2.3%

出所：国際連合食糧農業機関（FAO）2023 年 1 月 20 日発表 78 カ国の統計による¹⁹

図表 3 代表的なコーヒーの種類の違い

	アラビカ種	カネフォラ（ロブスタ）種
栽培に適する標高	1000-2000 メートル	300-800 メートル
特徴	酸味が強く花のような香り	苦みが強く麦茶のような香り
長所	香りが良い	病害虫に強く栽培しやすい
短所	病害虫に弱い	味のくせが強い

出所：インドネシア総合研究所(2023)

3-2-3 栽培方法と技術²⁰

パダマラン農園でのコーヒーの生産は、栽培→開花→結実→摘み取り（収穫）→コーヒー

チェリーの脱肉（脱肉処理）→発酵→洗浄→パーチメントの乾燥→貯蔵→運搬と進んでいく。

農園の住民栽培コーヒー事業では、トラジャ地域のコーヒー栽培農家が培ってきた独自の栽培方法を尊重しながらも、農園で創り上げた栽培技術を手引書によって農民と共有している。そこには、実生苗の育成、圃場への植え付けの準備、圃場への植え付け、施肥、コーヒー樹の理想的な仕立て方など丁寧に記されている²¹。また、栽培講習会も実施し生産効率の向上に取り組んでいる²²。

もっともパダマラン農園が最もこだわっているのは、収穫後生豆として出荷するまでの精選プロセスである²³。高品質のコーヒーのみを抽出するために、手摘みで収穫されたコーヒーチェリーは手作業で完熟なものと未熟なものを見分け、完熟のものだけが選ばれる。コーヒーチェリーは発酵臭や果肉臭がつくことを防ぐために、直ちに脱肉処理²⁴が行われる。その後、12～18時間かけて発酵させたパーチメントは、十分な量のきれいな水で丁寧に洗浄され、ミューシレージ²⁵や虫食い豆が取り除かれる。その後、天日乾燥であれば5～10日程度²⁶、速く均質に乾くように1時間に1回程度天地返しで攪拌させている。機械乾燥の場合には2～3日間となる。乾燥させた生豆は、劣化を防ぐために長期貯蔵を避け、パーチメントを脱穀した後は出来る限り早く出荷している。運搬の際には、移り香がしたり雨に濡れたりしないように細心の注意が払われる。また、脱皮後のコーヒーチェリーのかすは堆肥として再利用されている。洗浄した水は含有物が自然物のみにも関わらず、浄化処理がされ地球への細心の配慮がなされていることがうかがえる。

4、トアルコトラジャのブランディング戦略に関する分析

4-1 ポジショニング

4-1-1 トアルコトラジャの市場での位置づけ

トアルコトラジャは、キーコーヒーが誇るスペシャルティコーヒーブランドである。スペシャルティコーヒーの世界共通の定義は存在せず、国や協会によってもその定義は異なるが、SCAJ（Specialty Coffee Association of Japan: 日本スペシャルティコーヒー協会）によれば「消費者の手に持つカップの中のコーヒーの液体の風味が特別な美味しさで、その風味は際立つ印象的な特性と、明るく爽やかな酸味が特徴であること。また、その美味しさを保持するためには、豆からカップまでの全工程において高品質管理が必須である」²⁷とされる。また、キーコーヒーでは「「From Seed To Cup」という理念のもと、生産国における栽培管理、収穫、精選処理、選別、そして品質管理が適正に行われ、欠点豆の混入が見られない焙煎豆であり、カップの中のコーヒーが特徴的な風味特性であるコーヒーのこと」²⁸と端的に表現している。

NCA（National Coffee Association USA）によれば、2022年度の米国におけるスペシャルティコーヒーの消費量は過去最高を記録しており、特に40歳未満の若年層からの注目が高い傾向が見られる²⁹。コーヒーは嗜好品であることから個人により好みも異なるが、その主観的な味を客観的に評価するために、カップpingによる評価が行われている。カップping

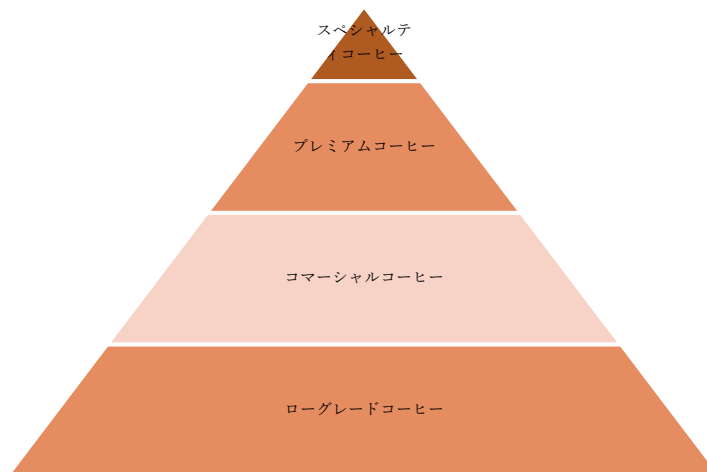
の規則は SCA (Specialty Coffee Association)、SCAJ、COE (Cup of Excellence)等、評価団体により若干異なるが、基本的には素材 (生豆)・ロースト (焙煎)・ブレンド・カップ・技能の評価などが行われる。

SCA は、アメリカスペシャルティコーヒー協会 (SCAA) と、ヨーロッパスペシャルティコーヒー協会 (SCAE) が 2017 年に合併したもので、グローバルなコーヒーコミュニティを育成し、コーヒーのバリューチェーン全体を持続可能な活動にすることを目的としている。SCA の評価の特徴は、従来のコーヒー豆の生産地が実施してきたネガティブ評価 (減点法) から、消費地側のポジティブ評価 (加点法) に変えたことで、個性や質などより次元の高い評価が可能となっている点にある。カップリングには細則が決められているが、評価項目としては①Fragrance/Aroma (粉の香りと液体の香り。その強弱と質)、②Flavor (液体を口に含んだ時に鼻と口にぬける風味)、③Aftertaste (液体を口に含んだのちの余韻)、④Acidity (酸味の強弱と質の評価)、⑤Body (コーヒーを口に含んだ時の粘性 (コク) の強弱と質)、⑥Uniformity (味の統一性、5 カップの味のバラツキの有無)、⑦ Balance (Flavor, Acidity, Body のバランス)、⑧Clean cup (欠点や雑味の有無)、⑨Sweetness (甘さ)、⑩Overall(総合) の 10 項目(×10 点) =100 点により評価される。合計で 90-100 点が Outstanding Specialty、85-89.99 点が Excellent Specialty、80-84.99 点が Very Good Specialty に分類され、スペシャルティコーヒーとして認定されるためには 80 点以上が必要である。トアルコジャヤ社では SCA の評価方法を採用している。

また、COE や SCAJ のカップリング評価基準に基づきコーヒー豆のランクをつける方法もある (図表 4)。COE 方式では、flavor, Acidity, Clean Cup, Balance, Aftertaste, Mouthfeel, Sweetness, Overall の 8 項目³⁰、SCAJ 方式では、カップ・クオリティのきれいさ、甘さ、酸味の特徴評価、口に含んだ質感、風味特性・風味のプロフィール、後味の印象度、バランス³¹により評価される。COE 方式ではスペシャルティコーヒーには 80 点以上が必要とされ、76 点以上がプレミアムコーヒー、その下に 76 点未満のコマーシャルコーヒー (流通の 50%を占める)、缶コーヒーなどに使用されるローグレードコーヒーが位置づけられる³²。こうした基準を満たすスペシャルティコーヒーは市場の約 5%に過ぎないと言われている。

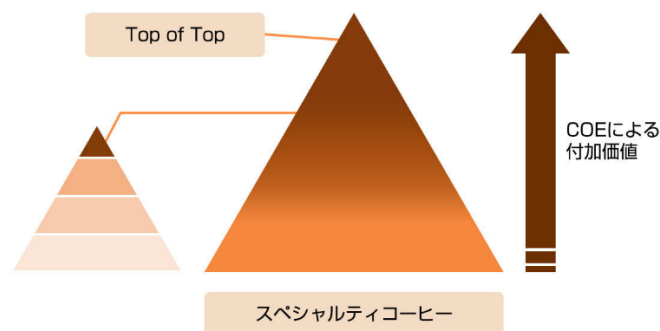
従来、スペシャルティコーヒーは、コーヒー豆に付加価値をつけることでコーヒー栽培・消費の活性化を図ろうとする仕組みで、生産者に利益を確保するという発想に基づいている。これに加え、点数でコーヒーの格付けを行うことで付加価値を高めているのが COE である。COE は 1 年で特に優れた品質のコーヒー豆を決定する品評会で、最高品質の「Top of Top」が選出される (図表 5)。高品質のコーヒー豆により高い付加価値をつけることで最終的に農園にさらなる利益が確保されることになる。これまで、ブラジル、コロンビア、グアテマラ、ホンジュラス、コスタリカなど中南米やアフリカで開催されてきたが、2022 年にはアジア圏ではじめてインドネシアでも開催されている。2021 年にはトラジャでの競合スロトコ・ジャヤ・アバド農園(PT Sulotco Jaya Abad)が 12 位を獲得するなど、世界市場におけるトラジャコーヒーの存在感も高まっている。

図表4 コーヒー豆のランク



出所 コーヒー豆研究所他を参照

図表5



出所 キーコーヒー ホームページから引用³³

トアルコトラジャの市場でのポジショニングは、その卓越した品質と持続可能な生産方法に基づくものである。「当時から私たちは長期的な視点で、生産地と一緒に生産地を盛り上げて、生産地の人々と共に発展していこうという考えの下、このトアルコトラジャ事業を続けてきました」³⁴とキーコーヒー柴田裕社長は述べている。このブランドは、エシカルな価値を持つコーヒーとして、特にスペシャルティコーヒー愛好家の間で、重要な購買動機として位置づけられている。柴田によれば、「農園では「3つのP」を大切にされている。1つめのPが、現地の生物自然環境との共生を考えた「プロダクション」。共生植物を植えて土壌を守るなどの取り組みを実施。さらにコーヒー豆の加工後に出る果肉を堆肥に利用した循環農法を採用している。2つめのPが「ピープル」、つまり周辺の農家や仲買人、現地の人々との共生だ。トアルコトラジャの生産量のうち、直営農園で生産量は約20%。それ以外の約80%は周辺の農家での生産だ。そこでキーコーヒーは直営農園で栽培したコーヒーの苗木や栽培のノウハウを無償提供している。そして3つめのPが、地域や地元政府、

現地の学術機関との「パートナーシップ」だ」³⁵という。こうした企業の姿勢は、ブランドのオーセンシティを構築する土台ともなっている。

トアルコトラジャがブランドとして確立するためには、長期的かつ大規模な投資が必要であった。もともと、トアルコ・トラジャコーヒーのブランド評価が高まるにつれ、インドネシア政府、地方自治体、輸出業者の関心を高めることになった。1990年代には、トラジャ県園農園局から小農民への助成金支給なども相まって、トラジャ県ではコーヒー農園拡大の方向に動いていった。民間のコーヒー・エステートの開発も続き、土地取得が容易な奥地で PT. SULOTOCO、PT. BUMI LEON、P.T.MELOSIA、P.T.BUMIPERMATAALO、P.T.AROMA などが計 4,000～5,000ha（1994 年時点）のコーヒー栽培に着手するなど、トラジャの産地としての拡大と共に、他社との競争も激しさを増してきている。開園以来、トアルコジャヤ社はトラジャのコーヒー開発のリーダー企業として活動してきたが、外部環境の変化に伴い、戦略の転換も必要となる。

4-1-2 競合との差別化戦略

トアルコトラジャのブランディングは、市場における競合との明確な差別化戦略に基づいている。日本のコーヒー市場では、キーコーヒー株式会社（2023 年 3 月期売上高 633 億円）の競合として、1933 年神戸で創業された UCC 上島珈琲株式会社（2022 年 12 月期売上高 976 億円）が挙げられる。UCC は国内外に 87 の子会社を持ち UCC ホールディングス株式会社を形成している。また、欧米、アジア、オセアニアに子会社を置いており、海外市場への積極的な進出も行っている。さらに、日本市場においては、ブルーマウンテンとハワイコナコーヒーを安定的に供給するために、直営農園を所有している。ただし、日本市場においては、1969 年に世界で初めて製造販売を缶コーヒーで開始し、ローグレードコーヒーのイメージが強いとされている。一方で、キーコーヒーはトアルコトラジャをフラグシップとして、品質に厳格な基準を設け、その基準を満たす製品の供給に専念してきた。これらの差別化戦略は、ブランドの価値を最大化し、消費者の心に強く訴えかけ、長期にわたるロイヤリティを構築するためのものである。競合他ブランドとの差別化は、消費者の選択においてトアルコトラジャを優先する動機を生み出す重要な要素となっている。

4-2 ブランドエクイティ

4-2-1 ブランドロイヤリティ

トアルコ・トラジャコーヒーの特徴は、その爽やかな酸味と深いコクという品のある味わいにある。トアルコトラジャを提供する店舗では、「本当にコーヒーが好きな方にご注文いただいている印象です」（ザ・キャピタルホテル東急総支配人 志村恒治）³⁶、「何かと手軽になろうとしている今のご時世の中で、ローストからしっかり行う昔ながらのコーヒーを再発見できるトアルコトラジャは、お客様からも良い評価をいただいています。」³⁷（銀座木村屋総料理長 巖智詞）との発言からも、一定の客層から高度なブランドロイヤリティを

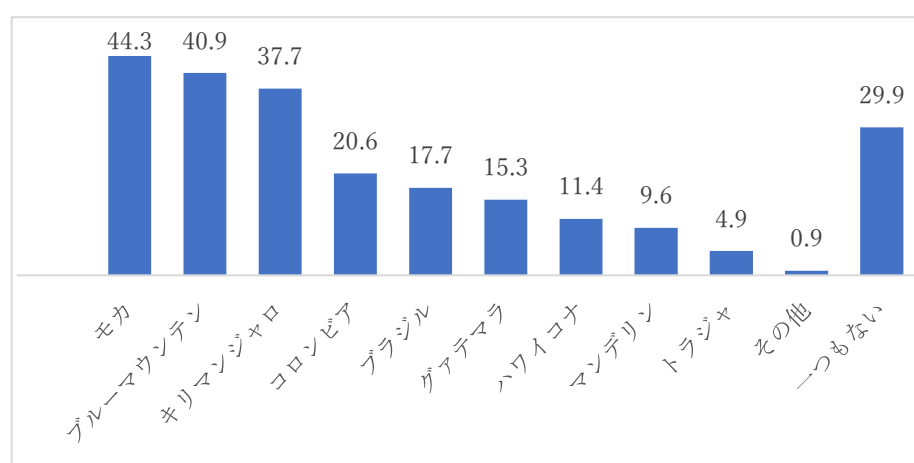
獲得していること理解される。

トアルコトラジャは、品質、エシカル、オーセンティシティの三つの柱が、ブランドの価値を高め、消費者との強固な関係を築き上げる基盤として機能している。消費者は、これらの要素が絶妙に交じり合ったトアルコトラジャのブランドに感銘を受け、リピート購入やブランドの推薦を通じて、そのロイヤリティを明示的に表現している。ブランドへの愛着や信頼は、コミュニティの形成や口コミによるブランドの評価拡散に寄与し、それが更なるブランドロイヤリティの向上を促進する循環を生み出している。

4-2-2 ブランド認知

トアルコトラジャのブランドポジショニングと差別化戦略の成果として、消費者のブランド認知にも一定の影響を与えていることが確認される。トアルコトラジャは、2010年にiTQi(International Taste & Quality Institute³⁸: 国際味覚審査機構)で、日本のレギュラーコーヒーとしては初めての”The Superior Taste Award”(優秀味覚賞)を受賞し、2022年には3年連続の三ツ星³⁹受賞に与えられる”CRYSTAL AWARDS”(クリスタル味覚賞)も受賞するなど⁴⁰、世界のトップシェフやソムリエからも高い評価を獲得している⁴¹。さらに、2023年にはSDGs 動画「コーヒーは地球語」から「#トアルコトラジャ」がX(旧 Twitter)でトレンド4位入り⁴²するなど、その知名度が増している。ブランド認識は、消費者がブランドに対する知識、感情、経験に基づく意識であり、これが購買意欲やブランドロイヤリティの形成に密接に関わっている。

図表6 一般消費者が好きなコーヒーの種類(単位%)



全日本コーヒー協会「コーヒー需要動向調査 2022年度(概要)」より筆者作成 p.10

トアルコトラジャのブランド認知は、その品質の高さとエシカルな価値に大きく依存している。消費者はトアルコトラジャを、トラジャ地域の豊かな自然と気候、持続可能な農法、

そして生産者との強いつながりが生み出す独自の風味と品質のコーヒーとして、次第に認識するようになっていく（図表6）。これは、ブランドのエクイティを築き上げ、他の競合ブランドとの差別化をもたらす重要な要因となっている。

加えて、ブランドのストーリーテリング（ブランド・アイデンティティの項で詳述）も消費者のブランド認識の形成に寄与している。トラジャ地域の歴史、文化、コーヒー製造の伝統など、ブランドの背景にあるストーリーは、消費者に深い感動と共感を引き出し、トアルコトラジャをただのコーヒーブランド以上のものとして認識させ、消費者の心に位置づけている。

これらのブランド認知は、購買決定のプロセスにおいて、消費者の好みや判断基準を形成する基盤となっている。品質、エシカルな価値、ブランドストーリーなどの要素が絡み合い、トアルコトラジャのブランドに対するポジティブな印象と感情を創り出している。これらの要素が消費者のロイヤリティとブランドへの愛着を高め、トアルコトラジャの市場での競争力をさらに強化する推進力となっている。

4-2-3 知覚品質

スペシャルティコーヒーに分類されるトアルコトラジャは、インドネシアのトラジャ地域で栽培され、熟練の手で生産される「アラビカ種の傑作」⁴³である。この地域の弱酸性の土壌、適度な年間降雨量、昼夜の寒暖差などの地理的条件と気候が、トラジャコーヒーの香り高く、風味豊かなコーヒーを収穫するのに最適な環境を提供している⁴⁴。特に、標高の高い地区で生産されるトアルコトラジャは透明感のあるやわらかな口当たりが特徴である。

品質面では、トアルコトラジャは製造プロセスと品質管理において厳格な基準を設けている。「（製造過程において）最低4回行われるカップテスト、味わいに一段と優れた高地産、欠点豆を徹底的に排除、最適なサイズの生豆だけを厳選、厳しい輸送・管理」⁴⁵と、各工程において細心の注意が確保され、それぞれのコーヒー豆が最高の状態で消費者に届けられるよう努められている。これは、ブランドの価値を高め、消費者からの信頼を築く基盤となっている。

4-2-4 ブランド連想

トアルコトラジャのブランドエクイティは、品質、エシカル、およびオーセンティシティの三つの要素によって、緻密に構築されている。これらの要素が融合し、一貫したメッセージと価値を提供することでブランドの価値が向上している。

エシカルな側面では、持続可能な農業手法と公正な取引がブランドのエシカルな価値を形成している。キーコーヒーは、SDGsが提唱される前から、地域に密着した事業展開を目指し、環境と地域社会への貢献を重要な使命として掲げてきた。それは、キーコーヒーが社会的責任と持続可能なビジネスを不可分と捉え、これをブランドの核として定着させていたからである。大木のモットー「維持と発展」⁴⁶は、困難な環境下でのエシカルな価値の実

践を象徴している。賄賂が慣習的であった時代にも、トラジャ事業では裏金を使わない原則を堅持した⁴⁷。これは、ブランドが倫理性と信頼を最も重要な価値として掲げ、これに妥協することなくビジネスを展開していた証左である。トアルコジャヤ社は、地域のインフラ整備にも貢献し、地元の住民との強固な絆を築いてきた。初代パダマラン農場長の清野剛が整備したジャラン・セノー（清野道路）、大木が私財を投じて建設した大木橋（図表7）などは、ブランドが地域社会に根付き、その発展に寄与してきた証拠である。これらの具体的な取り組みが、消費者に対してブランドのエシカルな価値を可視化し、信頼と共感を生み出している。

また、「トアルコトラジャの魅力は、味だけではないと思うんです。インドネシアの現地の方の思い入れや現地の土地の豊かさがキーコーヒーさんを通じて伝わってきて。私は現地に赴いたことはないですが、日本にいながらも、そういったコーヒー生産している情景が目に見えよう。その点も魅力的に感じています。」⁴⁸というトアルコトラジャを提供する店主の言葉に表れるように、地元と一体になって開発してきたトアルコトラジャのコーヒー事業は、消費者にとって信頼できるブランドの土台となるブランド・オーセンシティを構築している。

ブランドエクイティは、これらの品質、倫理性、そしてオーセンティシティが絶妙に組み合わせられた結果、形成されている。消費者は、トアルコトラジャのコーヒーを単なる味わい深いコーヒーとしてだけでなく、ブランドが持つ深い背景と価値に触れ、これを自身の一部として受け入れている。このようなブランドと消費者との深い結びつきが、ブランドエクイティを一層強固にし、市場での競争力を向上させている。それは、ブランドが持つ独自のストーリーと価値が、消費者にとっての購買の動機となり、ブランドロイヤルティを育む土壌となっているためである。

図表7：トアルコトラジャの大木橋



4-2-5 その他所有権のあるブランド資産

ブランドの差別化を生み出す要因として、商標権、独自の技術、直営店を含む、キーコー

ヒーが長年築き上げてきた国内外のホテルや旅館、カフェ、喫茶店、販売店などとの緊密な関係は、貴重なブランド資産として活用されている。キーコーヒーでは、「おいしいトアルコトラジャ」が飲めるホテルのカフェや喫茶店をトアルコトラジャ・マイスター認定店としており、これらの認定店は北海道 6、当方 6、関東 27、関西 6、中部北陸 31、中国四国 6、九州 13 店まで広がっている。

市場においては、単に「美味しいコーヒー」というアイデアを超え、製品が持つ価値や背後にある価値やストーリー、生産プロセスへの関心が高まっている。トアルコトラジャは、そうした期待に応え、こうした提携店を通して、高品質でエシカルな生産方法を兼ね備えたプレミアムなスペシャルティコーヒーを提供し、消費者との強固な絆を築いている。

4-3 ブランド・アイデンティティ

トアルコトラジャのブランド・アイデンティティは、その豊かな歴史、文化、価値に深く根ざしており、これが消費者との感情的なつながりを醸成している。ブランド・アイデンティティは、そのルーツとなる地域の独自性と、それが絡み合って形成される次項で詳述する特有のストーリーを通じて、消費者に魅力的に伝わっている。

トラジャ地域は、インドネシアでもその特異な文化で知られる地域であり、トンコナン (Tongkonan) と呼ばれる特有の高床式・船型の屋根を持つ家は、トラジャの文化とアイデンティティの象徴である。それぞれのトンコナンは、家族の歴史、地位、価値が刻まれ、世代を超えて受け継がれている。トラジャの葬儀儀式も、その文化の深さと複雑さを反映しており、これらの儀式は地域社会の結束とアイデンティティを強化に寄与している。祖先は生者に影響を与え続け、その存在は個人とコミュニティのアイデンティティ形成に深く関与している。トアルコトラジャのブランド・アイデンティティは、これらの独自の文化要素が織りなす豊かなテクスチャーに支えられている。そのコーヒーは、トラジャ地域の風土と文化に影響を受け、独自の風味と香りを持っている。これがブランドにオーセンティシティと独自性を付与し、消費者の心を捉えている。

ブランドストーリーとそのコミュニケーション戦略は、これらの要素を巧みに組み合わせ、消費者との感情的なつながりを強化している。トンコナンのロゴを使用したパッケージデザイン (図表 1) は、トラジャの文化とブランド・アイデンティティを一体化させ、それを消費者に対して効果的に伝えている。ブランドのウェブサイトや広告を通じて、一貫したメッセージが効果的に伝えられている。これは、ブランドの価値、意味、そしてその背後にある豊かな文化と歴史を、消費者に深く理解してもらうためのものである。それぞれのコミュニケーション手段が、ブランド・アイデンティティを強化し、消費者とのつながりを深化させている。

消費者は、トアルコトラジャのコーヒーを味わうことで、トラジャの豊かな文化と歴史に触れ、それを通じてブランドとの深いつながりを感じている。これは、単なるコーヒーブランド以上の価値をトアルコトラジャに付加し、消費者の心の中での位置づけを向上させて

いる。これが、ブランドの競争力を向上させ、市場での独自性と優位性を保ち続ける要因となっている。

4-4 トアルコトラジャのブランディング戦略分析のまとめ

このように、トアルコ・トラジャコーヒーは卓越した品質に加え、トラジャ地域の豊かな自然・伝統的な栽培方法によるイメージや価値の強化により、ブランド・アイデンティティを確立し、競合他社との差別化を図っている。持続可能な農業手法や地域社会への貢献は消費者の信頼と共感を促進してブランドエクイティの支えとなり、品質、倫理性、オーセンシティが消費者のブランドに対する信頼とロイヤリティを生成している。

トアルコトラジャのブランディング戦略は、これらの要素が融合し相互に強化し合うことで、高いブランド価値と市場での持続可能な競争力を築いている。それぞれの要素がブランドの全体像を描き出し、消費者に印象深く、差別化されたブランド体験を提供している。

5, 考察

5-1 トアルコトラジャ戦略の長所と短所

キーコーヒーのトアルコトラジャ戦略は、その独自のブランドポジショニングと、高品質なコーヒー豆の生産を通じて一連の長所と短所をもたらしている。

長所として最も顕著なのは、トラジャ地域の肥沃な土壌と気候が生み出すコーヒー豆の品質であり、これは消費者の間で高い評価を受け、ブランドの価値を向上させている。トラジャの名前自体が、品質とオーセンシティを象徴するブランドとして定着している。これらの要素は、消費者のブランド認知とロイヤリティの形成に寄与している。

さらに、トアルコトラジャは、持続可能でエシカルなコーヒー生産の標準を設定し、その透明性とトレーサビリティを保証するという強力なブランドメッセージを伝えている。この戦略は、消費者の間で増加しているサステナビリティとエシカルに対する要求に応え、ブランドの信頼と価値を一層高めている。

しかしながら、短所も無視できない。農園の限定的な生産能力は、需要の拡大に対する供給の柔軟性を制約している。また、トラジャ地域の特異な気候と地理的条件は、一定量以上の生産拡大が困難であり、これがビジネスの拡大における一定の障壁となっている。特に、スターバックスをはじめとした購買力のある競合他社の存在や、インドネシアの近年のカフェブーム⁴⁹⁾による国内消費の急増により、トアルコトラジャ社の2本柱の一つである住民栽培コーヒー事業において、「品質の良い生豆の安定確保」⁵⁰⁾という課題が浮上している。これには、「天候、競合、生産者、仲買人など川上での様々な要因が複雑に絡み合っている問題であり、時限的な要素も含まれている」⁵¹⁾ものの、常に一定の生産量を確保することはトアルコ・トラジャコーヒーのブランド維持にとって不可欠であり、かつてコーヒー農家を育成した時代からの発想の転換が求められているのかもしれない。

価格に関しても、トアルコトラジャの品質とオーセンシティは、比較的高価格帯の設

定を必要としており、これが市場の一部での採用を制限している可能性がある。この価格設定は、価格感受性が高い消費者セグメントへのアプローチを困難にしている。しかし、一方でオンラインストアなどを中心にトアルコ・トラジャコーヒーの価格維持が困難という販売体制はブランド戦略としては懸念される点でもある。

それに加え、自然災害や気候変動の影響を受けやすいトラジャ地域の気候は、生産量と品質の変動リスクを増加させている。これにより、キーコーヒーは安定した供給を維持するための追加的な投資と戦略を求められることになる。「品質改良というイノベーションに、栽培に関する様々な技術革新を組み合わせることで劇的な変革をもたらし、最終的な生産者の方々が長く生産し続けられる環境が整備できる」⁵²ことから、コーヒー産業を持続的に維持するために大規模かつグローバルな研究投資の必要性が訴えられているところである⁵³。

これらの長所と短所を総合的に評価すると、トアルコトラジャ戦略は、ブランドの価値を最大化するためのポテンシャルを有している一方で、その拡張性と持続可能性に関しては、さらなる戦略的な考察と投資が必要であると言えるだろう。

5-2 将来の市場競争力と成長の可能性

キーコーヒーのトアルコトラジャ戦略は、その独自性と品質、持続可能性に焦点を置いて構築されている。これらの要素は、現代の消費者が特に価値を置く要素であり、ブランドの競争力を強化する上で極めて重要である。しかし、この戦略の将来の競争力と成長の可能性を考慮する際、外部環境の変化や消費者ニーズの進化、さらにはグローバルな競争の激化など、多くの要因を検討する必要がある。

コーヒー市場は絶えず変化し、新たなトレンドや消費者の嗜好の変動が頻繁に起こる。トアルコトラジャブランドは、その品質とオーセンティシティで既に一定の市場を確保しているが、持続的な成長と競争力の向上を図るためには、市場動向の把握と迅速な対応、そしてイノベーションの推進が不可欠である。

将来の市場競争力を考える上で、キーコーヒーはトアルコトラジャのブランドを更に強化し、差別化を進める必要がある。これには、技術革新の取り入れや生産プロセスの効率化、そして持続可能な生産の推進などが必要である。また、本物のコーヒーを求める消費者層とのエンゲージメントを深め、ブランドロイヤルティを向上させる戦略も重要である。

成長の可能性については、トアルコトラジャブランドが持つストーリーや価値を、より広範な消費者に伝えるマーケティングとコミュニケーションの強化が求められる。⁵⁰ 年前に、山奥の未開の地で道路の敷設から始められたコーヒー農園の開発について、「当時のことを知る人材も少なくなっている」⁵⁴。現地での世代交代が始まる中で、当初の情熱を伝承することが、キーコーヒーのCI上においても重要な側面を持つと思われる。キーコーヒーがプライム市場の上場企業として、グローバルな市場でのプレゼンスを拡大するためにも、ブランドストーリーテリングの効果的な展開と、デジタルマーケティングを用いたグローバルなリーチの拡充が不可欠である。

市場の競争が激化する中で、トアルコトラジャはその独自の価値と品質で市場に立ち位置を築いている。その価値を維持しつつ、市場の動きに柔軟に対応し、ブランドを進化させていく戦略が、キーコーヒーの将来の市場競争力と成長の可能性を最大限に引き出す鍵となるであろう。

5-3 持続可能性と倫理性の役割

持続可能性と倫理性は、現代のコーヒー市場においてブランド価値の重要な側面を構成している。トアルコトラジャ戦略の下、キーコーヒーはこれらの要素を核に、ブランドの信頼と評価を築く取り組みを行っている。市場におけるブランドの持続可能性は、エコロジカルでエシカルな価値が消費者の購買意欲とブランドロイヤルティに直結する要素であると認識されている。

キーコーヒーのトアルコトラジャにおけるコーヒー生産は、環境保全と生産者の生活水準向上に注目している。自然と共生する農法や、生産者への公正な報酬の支払いは、ブランドのエシカルな価値を向上させ、消費者からの信頼を勝ち得ている。この持続可能かつエシカルな生産体制は、ブランド価値の向上に貢献し、市場での競争力を向上させている。

持続可能性と倫理性はまた、新たな消費者層の取得にも貢献している。特に、環境とエシカルに敏感なミレニアル世代やデジタルネイティブ世代は、これらの価値を重視して製品やブランドを選ぶ傾向にある。トアルコトラジャのコーヒーが提供する独自の物語性や、その生産過程での持続可能性への配慮は、これらの世代にアピールする要素となっている。

また、持続可能性と倫理性は、ブランドのリスク管理とレピュテーションの保全にも貢献している。環境問題や労働条件に対するグローバルな基準と期待は高まりつつあり、これに適応し、先んじて取り組むことで、ブランドの長期的な信頼と評価を保ち、市場での位置を確固たるものとするのが可能となる。

これらの側面から見て、持続可能性と倫理性は、トアルコトラジャの戦略において中心的な役割を担っている。これらの要素がブランドの核として確立され、絶えず更新と向上が図られることで、市場での競争優位性を持続し、ブランドの成長と進化をサポートする基盤となるであろう。

6, 結論

本研究は、キーコーヒーのトアルコトラジャ戦略の中核においてブランディングと市場競争がどのように交差しているのか、またそれが持続可能性とエシカルな価値とどう連動しているのかを分析した。市場の変化、消費者のニーズの多様化、およびサステナビリティとエシカルへの関心の増加といった外部要因に対応するブランディング戦略は、ビジネスの成功にとって不可欠であることが再認識された。

トアルコトラジャのブランディング戦略は、ポジショニング、ブランドエクイティ、ブランド・アイデンティティといったブランディングの要素を巧みに取り入れ、市場での競争力

を高めている。特に、独自の文化と品質を持つトアルコ・トラジャコーヒーは、消費者の感情と共鳴し、深いエモーショナルなコネクションを創出している。

持続可能性と倫理性も、ブランドの価値を大いに高めている。エコロジカルでエシカルな価値観は、消費者の購買動機とブランドへのロイヤルティを刺激している。特に、環境と社会への責任を重視する若い世代に対して、トアルコトラジャの持続可能でエシカルなブランドイメージは強い魅力となっている。

結論として、キーコーヒーのトアルコトラジャ戦略は、ブランディングと市場競争の交差点で効果を発揮し、持続可能性とエシカルな価値を前面に出してブランド価値を高めていることが明らかになった。この戦略は、現代の消費者の複雑で多様なニーズに応え、市場での競争力を持続させるためのモデルケースと言える。

本研究はキーコーヒーのトアルコトラジャ戦略に焦点を当てているが、いくつかの限界点が存在することに注意が必要である。第一に、データ収集と分析の範囲に関する制約である。本研究は特定の期間と地域、特定のブランディング戦略に限定されており、それが結果の一般化に影響を与えている可能性がある。特に、グローバルな市場環境や他のコーヒーブランドとの比較分析が不足しているため、トアルコトラジャ戦略の普遍的な効果や他の地域・市場への適用可能性については十分に評価できていない。第二に、メソドロジーの限界も考慮する必要がある。本研究は主に定性的な分析に依存しており、量的なデータや統計的な検証が不足している。これにより、ブランディング戦略の具体的な影響や効果を数値で示すことが困難である。第三に、本研究ではブランド戦略の複数の側面を探究しているが、ブランドエクイティ、ブランド・アイデンティティなどの要素間の相互作用やシナジー効果については深く探る余地が残されている。これらの要素がどのように連動し、ブランド価値を高めるかについての詳細な分析が今後の課題となる。最後に、長期的な視点からの評価が不足している。トアルコトラジャ戦略が持続可能で、時間の経過とともにその効果が持続するか、あるいは増強するかについての評価は、今後の研究で検討すべき重要な問いとなっている。

これらの限界を克服し、より包括的で詳細な分析を行うことで、トアルコトラジャ戦略の真の価値とその市場でのポテンシャルを正確に評価することが可能となるであろう。これは、キーコーヒーに限らず、他の企業やブランドが持続可能性と倫理性を組み込んだ効果的なブランディング戦略を構築する際の参考にもなる。今後の展望として、トアルコトラジャ戦略のさらなる発展とその長期的な影響についての研究に続けていきたい。特に、プライム市場の上場企業として、グローバル市場におけるポジショニングと、持続可能性とエシカルな価値がグローバルな消費者に与える影響についての検討が重要であると考えている。それにより、このブランディング戦略の普遍的な価値と、それをさらに発展させるための戦略的方向性が明らかになることを期待したい。

提出日：2023年11月22日

謝辞

お忙しい中、ヒアリングに応じていただいたキーコーヒー株式会社インドネシア現地法人 PT. TOARCO JAYA President Director 鈴木秀顕氏、Director General of Affair Marthian Sulupand B., SE., MM、Production Director 守屋昂氏、Sales & Marketing Senior Manager Andi Yusril Iskandar 氏、General of Affair Ruben Rantetondok 氏をはじめ、視察実現のためにご尽力いただきましたキーコーヒー株式会社並びに元東食 OB 等トラジャ事業関係者の皆様方、ガイド・通訳として同行いただいた Marsel Balik 氏には、心より感謝申し上げます。

本研究は JSPS 科研費 JP22H00881 の助成を受けたものです。

注)

-
- ¹ Aaker 1991, pp.15-21.
 - ² テレビ東京 カンブリア宮殿 放送資料を参照
 - ³ KEY Post-Harvest Processing® (コーヒーチェリーを氷温熟成®させる精選技術) 食品新聞 2021 年 10 月 25 日
 - ⁴ 各種公開資料、ヒアリングをもとに執筆している
 - ⁵ Sulupadang 取締役、大木は山形県出身でトラジャ人の気質が山形と似ていたことが決めてとなったという。
 - ⁶ キーコーヒー HP 参照
 - ⁷ 国際開発ジャーナル社 現地取材レポートを参照。トアルコジャヤ社は、現在、スラウエシ興産とキーコーヒー株式会社の合弁事業として運営されている。
 - ⁸ かつてオランダ人の経営者が所有し地元農民がコーヒー栽培していた国有地を 1977 年に農園局からアラビカコーヒー栽培を条件に借地許可を得た。(村田 2014)
 - ⁹ 2018 年時点、インドネシア総合研究所(2020) 出典：インドネシア中央統計庁(BPS)、「Statistik Kopi Indonesia 2018」(インドネシアのコーヒー統計 2018) 私営農園企業 2.08%、国営農園企業 1.86%
 - ¹⁰ シグネチャー記事
 - ¹¹ コーヒーの品質は無論のこと、「社会的、文化的要件」や「環境要件」、「経済的要件」など 200 項目以上の審査をクリアして初めて取得できる世界最大のコーヒー認証プログラムである。(キーコーヒー ホームページ「トアルコトラジャの歴史」参照)
 - ¹² 認証原料が、持続可能性の 3 つの柱(社会・経済・環境)の強化につながる手法を用いて生産されたものであることを意味する。(Rainforest Alliance ホームページ参照)
 - ¹³ 守屋生産取締役
 - ¹⁴ 食品新聞 2023 年 9 月 30 日
 - ¹⁵ 非営利の国際的な研究機関ワールド・コーヒー・リサーチ
 - ¹⁶ キーコーヒー HP インドネシアのコーヒーの人気の秘密 豆の種類や味・香りの特徴 2022.6.24 を参照
 - ¹⁷ インドネシア中央統計局(BPS)「Statistik Kopi Indonesia 2021」
 - ¹⁸ キーコーヒー HP「インドネシアコーヒーの豆の種類や特徴」を参照
 - ¹⁹ FOA HP を参照

-
- 20 パダマラン農園の視察による
- 21 谷本他(2008)p.68-72 を参照のこと
- 22 食品新聞 「キーコーヒー 「トアルコ トラジャ」が柱 省資源化や地方振興にも取り組む。 <https://shokuhin.press/shokuhin75/shokuhin75-24.pdf>
- 23 守屋生産取締役
- 24 機械による
- 25 Mucilage：ネバネバした膠部分
- 26 天候による
- 27 日本スペシャルティコーヒー協会 HP
- 28 キーコーヒー HP ニュース 2021 年 6 月 25 日 「スペシャルティコーヒーを月替わりでお届け」スペシャルティコーヒーとは
<https://www.keycoffee.co.jp/news/2021/210625.html>
- 29 NCA 2023 National Coffee Data Trends, Specialty Coffee Report
<https://www.ncausa.org/specialty>
- 30 各項目 8 点満点 + 基礎点 36 点 = 100 点満点 (COE HP 参照)
- 31 SCAJ HP 参照
- 32 コーヒー豆研究所「コーヒー豆のランクの違いとは」
- 33 キーコーヒー HP「スペシャルティコーヒーとは？特徴や定義、サードウェーブとの違いについて」
<https://www.keycoffee.co.jp/shallwedrip/coffeeknowledge/specialty-coffee/>
- 34 渋谷ヤスヒト(2022)
- 35 同上
- 36 キーコーヒー HP「提供店に聞いた！こだわりのコーヒー「トアルコ トラジャ」の評判」【お話を伺った方：ザ・キャピトルホテル東急総支配人】2022.10.25
https://www.keycoffee.co.jp/shallwedrip/enjoycoffee/shop/toraja_tokyu/
- 37 キーコーヒー HP「提供店に聞いた！こだわりのコーヒー「トアルコ トラジャ」の評判」【お話を伺った方：銀座木村屋 総料理長】
https://www.keycoffee.co.jp/shallwedrip/enjoycoffee/shop/toraja_kimura/
- 38 ベルギーに本部を置き、世界中の味覚的に優れた食品及び飲料品の審査、表彰、プロモーションを行う世界有数の独立機構
- 39 製品は「第一印象」「香」「味」「見た目」「後味」などの項目で評価され、総合評定 90 点以上の製品のみが最高ランクの「三ツ星」を獲得できる。(キーコーヒー HP Coffee Fan Club 参照)
- 40 2023 年も三ツ星を受賞
- 41 カフェハウス ポプuri HP <https://www.popuri.co.jp/toarco>
- 42 キーコーヒー HP 2023 年 9 月 26 日お知らせ
- 43 キーコーヒー オンラインショップ
<https://onlineshop.keycoffee.co.jp/shop/beansstraight/g/gTC260000/>
- 44 キーコーヒー HP
- 45 嵯峨野珈琲館 HP
- 46 Marthian 取締役
- 47 同上
- 48 キーコーヒー HP「トアルコトラジャ導入店のスタッフが語る評判や魅力を店舗別に紹介」 北海道紋別市 まりーさんの木
https://www.keycoffee.co.jp/shallwedrip/enjoycoffee/shop/toarcotoraja_reputation
- 49 日本経済新聞 2019 年 8 月 28 日、ダイヤモンドオンライン 2022.2.25
- 50 2023 年 8 月時点での見解
- 51 鈴木社長

⁵² ジェニファー・バーン・ロング（食品新聞 2023 年 9 月 30 日）

⁵³ 現在 40 カ国がコーヒーを輸出しており、今後持続可能な産業として維持されるためには年間必要な投資額は 5 億 6700 万ドルとされる。（食品新聞 2023 年 9 月 30 日）

⁵⁴ 鈴木社長

参考文献

- Aaker, D.A.(1991) *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York: Free Press.(陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲訳『ブランド・エクイティ戦略：競争優位をつくりだす名前、シンボル、スローガン』ダイヤモンド社、1994 年)
- Aaker, D.A.(1996) *Building Strong Brands*, New York: Free Press（陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳『ブランド優位の戦略：顧客を創造する BI の開発と実践』ダイヤモンド社、1997 年）
- 青木幸弘（2011）「ブランド研究における近年の展開： 価値と関係性の問題を中心に」関西学院大学商学研究会『商学論究』58(4), pp.43-68.
- Copeland, M. T. (1924) *The Principles of Merchandising*, Chicago: A. W. Shaw Co.
- Gardner, B. B., Levy, S. (1955), The Product and the Brand, *Harvard Business Review*, Vol. 33 (March-April), pp. 33-39.
- Jacoby, J. & Chestnut, R. W.(1978) *Brand Loyalty: Measurement and Management*, New York: John Wiley & Sons.
- Kapferer, J.N., (1992) *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*, London: Kogan Page.
- Keller, K.L.(1993) Conceptualizing, Measuring, and Managing Consumer-Based Brand Equity, *Journal of Marketing*, 57, pp.1-22.
- 李玲（2012）「製品ブランドと企業ブランドの関係」『関西学院商学研究』65, pp.1-30.
- 村田武(2014)「国際コーヒー市場とインドネシア産地」『金沢大学経済学部論集』15(1)pp.95-118.
- Oliver, R. L..(1997) *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, New Rouk: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Reichheld, F.F., Teal, T. (1996) *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*, Boston: Harvard Business School Press.
- Ries, A. & Trout, J.(1981) *Positioning: The Battle for Your Mind*, New-York: McGraw-Hill.
（川上純子訳『ポジショニング戦略：新版』海と月社、2008 年）
- 谷本寿男・片倉芳雄・澤登早苗・桑原大輔（2008）「コーヒーの栽培体系、植え付けから収穫・調整まで—インドネシア・トラジャの事例」恵泉女学園大学園芸文化研究所編

『園芸文化：恵泉女学園大学園芸文化研究所報告』5, pp.66-78.
トラジャ事業史編集委員会(2001)『トラジャ事業史』キーコーヒー

参考資料 (全て 2023 年 11 月 16 日に最終確認)

COE (Cup of Excellence) HP

<https://cupofexcellence.org/>

FAO(Foods and Agriculture Organization of the United Nations) HP

<https://www.fao.org/home/en/>

NCA(The National Coffee Association of USA) *2023 National Coffee Data Trends, Specialty Coffee Report*

<https://www.ncausa.org/specialty>

Rainforest Alliance HP

<https://www.rainforest-alliance.org/insights/what-does-rainforest-alliance-certified-mean/>

SCA(Specialty Coffee Association), *Protocols and Best Practices*, Revised 2018.

https://www.scith.coffee/wp-content/uploads/2021/03/SCA-Protocols_-Best-Practices.pdf

SCAJ(Specialty Coffee Association of Japan) 日本スペシャルティコーヒー協会 HP

<https://scaj.org/about/specialty-coffee>

インドネシア総合研究所「コラム コーヒーにまつわる豆知識」2023 年 4 月 3 日

<https://www.indonesiasoken.com/news/tidbits-of-knowledge-about-coffee-in-indonesia/>

インドネシア総合研究所「コラム インドネシアのコーヒー事情とコロナの影響」2020 年 8 月 26 日

<https://www.indonesiasoken.com/news/column-indonesiacoffee/>

株式会社キーコーヒー HP (特定のページについては、注に記載)

<https://www.keycoffee.co.jp/>

国際開発ジャーナル社 現地取材レポート「キーコーヒーの「トラジャ・コーヒー開発」
2008.9.10

コーヒー豆研究所「コーヒー豆のランクの違いとは」

<https://coffee.ooaks.co.jp/rank-grade>

嵯峨野珈琲館 HP

<http://officeito.jp/coffee/feelings-to-coffee>

渋谷ヤスヒト(2022)「インタビュー コーヒー文化とともに キーコーヒー、100 年の伝統」
ダイナースクラブ インタビュー記事

<https://www.diners.co.jp/ja/magazine/article/interview/keycoffee.html>

じゃかるた新聞「幻のコーヒー復活 40 年 （3）気候変動対策に取り組む自前農園の強みを発揮」2019 年 9 月 26 日

<https://www.jakartashimbun.com/free/detail/49600.html>

食品新聞「コーヒーの未来へ サステナブル経営支える秘境の自社農園 果肉を 0°C 以下で貯蔵の新技术も キーコーヒー」2021 年 10 月 25 日

食品新聞「持続可能なコーヒー調達のカギは品種改良にあり 研究資金が不足 キーコーヒーで協力呼びかける ワールド・コーヒー・リサーチ」2023 年 9 月 30 日

<https://news.nifty.com/article/economy/business/12308-2581749/>

食品新聞「スペシャルティコーヒーの味覚評価基準が変わる？有機・環境配慮なども新たに求められる可能性 SCAJ 秋本修治会長が語る」2023 年 10 月 9 日

<https://news.yahoo.co.jp/articles/7143be34083e33eeacbba7c9826b4ffe71573e40>

全日本コーヒー協会「コーヒー需要動向調査 2022 年度 第 21 回調査（概要）」2023 年 6 月

<https://ajca.or.jp/pdf/data-jukyu202308.pdf>

テレビ東京 カンブリア宮殿 2021 年 5 月 27 日放送

<https://www.tv-tokyo.co.jp/cambria/backnumber/2021/0527/>

テレビ東京「カンブリア宮殿：2021.07.28 「コーヒー文化の鍵を握る 100 年企業の次なる挑戦／キーコーヒー」

<https://mine.place/page/66e1aab2-1825-47ee-adbc-16a87562e45f>

日本経済新聞「インドネシアでカフェブーム 地元豆、愛国心も満たす」2019 年 8 月 28 日
舛友雄大「スタバを上回る出店数！インドネシアのご当地カフェブームが元気な理由」ダイヤモンドオンライン 2022.2.25

<https://diamond.jp/articles/-/296966>