

## [連載講座]

## マーケティング

## 2. 製造よりみたマーケティング

サントリー株式会社 生産部 村上 安生

## 1. はじめに

1998年に過去最高を記録した国内ワイン出荷数量も、1999年に前年を下回り2000年もこれに続き前年を下回った。このような変化は国内ワイン消費数量だけでなく、その内容も国産ワイン・輸入ワインの構成比や価格帯別構成比、また消費者の購入場所別の構成比や更には商品の特性など、ワイン市場の要素別の構造も大きく変化している。余談になるが、過去の国産ワインの動きを供給面からみると、ブームといわれる急激に市場規模が拡大するステージでは、市場を満たす商品数量を確保するため海外原料の利用や海外商品の輸入が急速に加速され、このステージに続く市場調整期あるいは市場規模縮小期には、この構造が持ち越されたまま推移するため、結果的には国内原料供給構造の弱い国産ワインの市場数量が縮小していくことになるように思える。

さて、本稿は30年近くワイン生産現場に身をおいてきた一人として、私見を披露するもので、マーケティング理論や市場構造分析などを論じるものではないことをお断りする。また、誤りや異論もあることと思われるが、何かの機会にでもご指摘いただければ幸いである。またマーケティングの考え方も時代環境やその背景により、時々に変化し進化してきている。山梨県で手広く事業を展開されている知人の一人はマーケティングとは、競合優位を確保するための仕組みと手法だと言っておられた。いずれにしても、マーケティングとは別の見方をすれば顧客主義を原点に、組織全体を一貫した戦略的発想に基づいて運営するリーダーシップとも考えられる。ここでは、特にワインのマーケティングを商品の面からみていくことにする。

## 2. ライフスタイルの推移

戦後の日本は、モノが不足し生活必需品の欲求が強く、これに続く60年代は高度成長時代となり4Cに代表されるように周囲と同じライフスタイル

を要求してきた。すなわち規格型大量生産・大量消費の幕開けである。この時代にあっては、広告重視のマスマーケティングの手法が全盛のステージでもある。70年代から80年代にかけては、周囲より少しでも高価なものや、立派なものを求め、更には周囲とは違うモノや生活スタイルを欲し、違うこと自体に重要性を認めた時代であった。90年代は個性の時代と言われたように、それぞれが自分らしいライフスタイルを素直に演出し、モノそのものの価値を求めてきた。2000年を迎えモノそのものというよりも、モノが全体として有する真の価値を見極め、生活や心の安らぎをが求められるようになってきている。

これらのライフスタイルの変遷に過去のワインブームといわれるステージを重ね合わせてみると、ブームを牽引した商品がそれぞれの時代にうまく適合していたことがうかがえる。70年代のブームといわれるのは、72年から75年にかけての「金曜日にはワインを買う日」に代表されるライフスタイル訴求のステージと、77年から79年にかかる1000円ジャストプライス商品によるものがある。それまでの画一的ライフスタイルに決別し新しい生活のスタイルや、クオリティーの高い生活を訴える象徴としてのワインを普及させることにマーケティング活動が傾注された時期である。80年代では、81年から84年にかけてのローカルワインやローカル色を表現した一升瓶ワインのブームと87年から89年の間のボジョレーヌーボによるものがある。これらはある程度普及してきたワインでも、隣と異なるワインを求めることに価値を見出し、味わいはともかく全国的なブランドとは異なるローカルブランドのワインや一升瓶ワインを志向したり、誰よりも早くその年に作られたワインを試すことで他人との相違点を表現したものと考えられる。これに続く94年から95年にかけての低価格ワインによるブームは、ワインそのものの価値を価格との比較で見極めること

表 1. ライフスタイルの変遷

年代	ライフスタイル	ワインブーム	マーケティング
50年代	モノ不足		
60	世間並み		マス・マーケティング
70	隣と比較	ライフスタイル訴求 1000円ワイン	
80	他人と違う	一升瓶ワイン ニューボ・輸入ワイン	ターゲット・マーケティング
90	自分なり	低価格ワイン	
00	安らぎ・本物	赤ワイン	1-1マーケティング

った話題を耳にする。まさに世の中は、インターネットに代表される情報技術の急速な発達により大きな変革期を迎えている。マーケティング活動も、この変革の中で変わらざるを得なくなるはずである。従来のよう

で生まれた。ワインそのものを価格という尺度で評価し、顧客の求めに適合した商品が供給されることで市場が拡大したステージである。一昨年までの赤ワインブームは、生活の安らぎと安心感の基本的な条件としての健康を求める欲求に対し、赤ワインというソリューションを提供し、これが受け入れられたと考えられる(表1)。

このように、市場全体をマスで捉えるとその時々顧客の欲求を満たす商品が企画され提供されることで市場を拡大してきた。今後は、商品そのものが持つ機能的価値だけでなく、商品に付随する情報や作り手のメッセージが付加されることで、お客様にそれぞれの生活シーンの中での満足感を提供することが益々大切になってくると思われる。消費者一人一人、顧客(個客)ごとに異なる多様な欲求を満たすため、個別のアプローチが必須となる。ワインは、潜在的にこのようなライフスタイルと一致する特性を有する商品であり、アプローチのアイテムとして栽培・醸造技術や作り手の考え方が大きなウエイトを占めると考えられる。

### 3. 社会の変化

現在毎日のようにIT革命、e-ビジネスとい

な、テレビなどの電波媒体や新聞雑誌などの印刷媒体を利用しての不特定多数を相手にするマスマーケティングの時代から、顧客一人一人を相手にしたピンポイントの活動でこそ顧客の獲得ができる時代でもある。また同時に双方向の情報交換を容易にしたことで、顧客自身が商品に対する評価や商品を通して供給者を理解するだけでなく、直接供給者と簡単にコミュニケーションし評価することも可能となってきた。勿論消費者は、商品を直接供給者に発注することになる。このことは流通や供給者の意図に関係せず、明らかに顧客側に全ての選択権が移行することでもある。また更に消費者は、自らが欲する商品を直接供給者に要求することとなり、市場の主体は確実に顧客のものなる。このステージでは、顧客は商品に対する満足度だけではなく、供給者(製造者)に対するこだわりでありロイヤリティーもあわせて重要な要素と考える。加えて、各種の規制緩和の流れから酒類の販売免許下付条件の緩和はこの流れを加速する方向となる(表2)。

現在は商品の同一カテゴリー、例えばワインであれば他のワインや酒類だけの競合ではなく、顧客は自分自分のライフスタイルの中で、自分にあった欲求を満足するサービスや商品にソリューションを

表 2. IT革命による変化

顧客	供給者	市場へのアプローチ
自分なりのライフスタイル ・自由な選択 ・多様な選択	良品の提供	マスマーケティング
↓	↓	↓
市場の主導権を確保	生産者全体としてのサービス	1-1のマーケティング

求める。ワインでいえば、たとえその時点で、顧客から選択されていたとしても、ワインも含む他のソリューションに容易に乗り換えることにな

表3. 世界のワイン生産量 (O.IV)

国名	生産量	構成比	累計構成比
イタリア	5,691 千 kl	21.5 %	1.5 %
フランス	5,307	20.1	41.6
スペイン	3,078	11.6	53.2
USA	2,045	7.7	60.9
アルゼンチン	1,263	4.8	65.7
全世界合計	26,442 千 kl		100.0 %

Pays: 1998 provisoire, Total: 1997

る。このため製造者としては、益々顧客の囲い込みが重要な活動となる。ここに、産地に密着し固有の情報や付加価値として提供できる国産葡萄を原料とするワインの活路が見出せる可能性があると思われる。ワインの特性として、土地の特徴や多様な品種、加えて作り手の考え方が大きく商品の特徴に生かされるという性質は、顧客との意見交換を直接行うことにより始めて大きな力となりうるものである。

#### 4. ワインの持つ特徴

ワインは世界的にみると、フランス、イタリアで全世界の4割に近い数量ものが生産される一方、世界の葡萄が栽培されるありとあらゆる地区でも生産されている(表3)。それぞれが、特徴を主張しながら市場を持ち共存している。一般的な工業製品では、機能価値だけが価格との比較で判断されるため、大きな市場シェアを有するものが、他を圧倒していく。一方グローバル商品でありながらワインは、マス商品とローカル商品が共存している。ワインは農産物でありそこから導かれることは、ワインが本質的に有する多様性、それを生み出す土地、気象等の自然条件や、その土地で発達した葡萄品種、更には作り手の意志などが渾然と相俟って、ワイン

の価値を形成することでそれぞれのマーケットを維持していると考えられる。また農産物であるが故に、生産物であるワインは規格型ではなく毎年生産される数量も酒質も変動することになる。このような背景のもと、一方ではブレンディングにより同じような商品を大量に供給するマズブランド

ドワインが発達し、他方ではこのような性質を受け入れ、逆に毎年の気象や土地の特徴を強調したワインが存在することとなる。後者のワインではローカルに顧客を囲い込みこれを維持することで、ワイン毎にすみわけ、相互に認め合いながら大きな市場を形成している。前者のような世界的なマズブランド商品が存在する一方で、生産量は少なくともその商品に作り手や土地のメッセージを込め、ピンポイントのマーケティング活動を展開し実際の数量シェア以上の高いマインドシェアを獲得している生産者もすくなくない。

また他方、ワインの顧客にはメディアやライター、ソムリエ、マニアと呼ばれる愛好家など多くのオピニオンリーダーが存在し、ピンポイントの情報発信を感度高く受け付けることがいつでも可能な条件も揃っている。これら顧客の欲する情報とそれの具体的な表現としてのワインを供給することで、各製造者にたいするロイヤリティーを高め顧客の囲い込みを図っていくことこそ、今後の国産ワインメーカーの進むべき方向のひとつであると考えられる。

#### 5. ワイン製造の側面

現在ワイン(果実酒)にも多くのタイプのものが市場に出回っている。従来のタイプのものに加え、アルコール度数が低くライトなものや葡萄以外の果実から製造されたり、果実感をそのまま商品に生かした

表4. ワインの特質

要素	ワイン		一般工業製品
	カテゴリー A	カテゴリー B	
Q	毎年変動するが、混和処理である程度均一 法律内での設計	毎年、天候により変動 法律・規制内での設計	規格内 自由な設計
C	混和処理で調整が可能	毎年、天候により変動	企画原価
D	市場の求めに対応	気象条件より制約	市場の求めに対応

Q: Quality, C: Cost, D: Delivery

ものや、機能性を付加したものの、酸化防止剤を使用していないもの、更には果実酒ではないが野菜等を利用しワインタイプに仕上げたものなど実に幅広いタイプの国産ワインが市場に提供されている。これらの新タイプ商品には、顧客のライフスタイルの中でどのようなベネフィットを提供するのかを充分検討し、企画設計されたとは思えないものもある。実際に商品化するにあたっては、顧客のどのような欲求を満足させるのかを検討し、商品として実現するための技術力も考慮しながら商品化を進めるべきである。すでに、顧客のライフスタイルは周りのものと違うこと自体に価値を認めない時代である。さて、従来型タイプのワインの特質を製造者の側面からみると、前項にも述べたが、大きく2つのカテゴリーに分けて考えることができる。勿論、全てのワインがどちらかに分類できる訳ではなく、中間的性質をもったものやこれ以外のものもあるが、対比させるために2つのカテゴリーに分けてみた。

カテゴリーAは、明らかに工業製品に近く、カテゴリーBは農産物の特徴を有している。市場価格は、前者は供給者が商品の企画価格として定めることになるが、後者は世界的にみれば供給者は一定の幅を示すが実際は市場がQとDと合わせて決定していくことになる。つまり、良年のものや製造量の限られた生産者のものは高価格になるが、平年の並酒や製造量の多い生産者ワインはそれなりの価格となる。またDでは、輸入原料を利用すれば供給面で数量や供給時期にフレキシビティーをもたせることができるが、生葡萄を利用した場合には、市場供給時期や供給量が制限される(表4)。

これら2つのカテゴリーのワインでは供給の特質が異なるため、当然マーケティングの方法が異なってくる。具体的にはいささか古典的ではあるが、ドラッカーのマーケティングの4P (Place, Price, Product, Promotion) に従って考えるのもひとつの解決方法であるかもしれない。カテゴリーAのような商品はある程度まで供給量を市場に合わせるため、売上高をあげるには販売量を伸ばすことを検討することになるが、一方カテゴリーBのように供給量が常に限られている商品は、売上高を最大にするためワイン1本当たりの単価を上げるように誘導するマーケティング活動が一般的にはとら

れる。これにはワイン1本に付随する作り手の色々な情報や、顧客一人一人に個別のサービスを提供することが有効であると思われる。当然のことながら顧客と1対1のマーケティング活動をとることが大切となってくる。このような活動を通じて、顧客の作り手に対するロイヤリティーを高め、顧客の囲い込みを図っていくことになる。

## 6. 作り手として

ここまで述べてきたように、ワインという特性を考えると葡萄づくりやワインづくりに関わる作り手の考え方や、実際にそれを実現していくために実行している作り方に関係する技術を作り手のメッセージとして顧客の側にたって提供すること自体が商品に付随したサービスとなる。これは、現在のよう供給者の情報開示を求められる時代にあっては、ワインだけのことではなく全ての商品について言うことではあるが、この場合は商品の安全性や製造者責任についての視点からとなる事が多い。ワインの場合は積極的に商品品質の狙いと作り方とを関連付けた情報を提供することで、顧客により深く商品や作り手を理解してもらうことで、安心感ややすらぎを顧客に提供することになる。また顧客自身にとっても自分なりのライフスタイルを演出するツールともなる。多くのワインや作り手の中から選択した基準や供給者との繋がりを、周囲に自分からのメッセージとして伝えることで、一層コミュニケーションを深めていくことになる。

このような背景を考えると、作り手自身は多くのワインの中での自分が製造するワインの位置付けを理解し、作りたいワインのスタイルを明確に持つことが必要となる。更には、技術情報についてもフォローしながら自分なりの理解を深めることや、顧客の側にたった言葉で解説できるようになることも大切なことのように思われる。ワイン技術者間での意見交換や連携強化も今以上に重要になってくるとも考えられ、国内でのこのような組織も必要となってくる。

## 7. おわりに

本稿は製造からみたマーケティングであるが、本来マーケティングとは製造・販売等の個別の活動

ではなく、組織全体が統一された戦略的活動を構成し組織の利益増を目論むものである。ここでは製造面からのワインの特性やこれに応じた活動についての私見を披露したが、同時にできるだけ幅広くテーマをとらえることで、関連する一般的な事柄についても記述した。

現在は、顧客の必要とするモノは既に確実に満たされている。顧客の心の中にある欲求を満たすモノ・サービス等多くのソリューションから選択される。顧客のライフスタイルはやすらぎや安心を求め、モノだけでは満足し得ない。例えば、上質でデザインの良い洋服が破格の価格で販売されていたとすると、従来はモノそのものに価値を求めたため、この洋服から満足感が得られた。しかし、これからはこの洋服を実際に着用したときに、自分なりの満足感が得られるかどうか、あるいは自分なりのライフスタイルが演出できるかどうかで心のやすらぎや充実感が異なってくる。ワインでも1本のボトルに込められた作り手のメッセージを伝えることは、顧客の充実感に影響し、今まで以上に重要な要素になってきているように思える。特に国産葡萄から製造するワインのように原料面から供給量が限られる商品にあっては、数量規模の拡大よりも顧客のマイドシェアーを高め、国産ワインに対するロイヤリティーを獲得するような活動が一層重要であると考えざるを得ない。

個別の作り手や製造者の活動だけでなく、それぞれの産地が一体となった活動を展開することでより多くの顧客を囲い込める可能性もある。海外の産地が以前から実行しているような、産地全体としてのメッセージを伝えるような活動を、国内でも今まで以上に実行していくことも合わせて強化することが必要であろう。

以上